Harvard Business Review
FRANCE

PSYCHOLOGIE Persuader ceux qui ne peuvent être persuadés p. 36

ORGANISATION Concevoir le bureau hybride p. 94

TECHNOLOGIE Lorsque le machine learning déraille p. 106

DOSSIER Booster vos ventes en période de crise p. 45

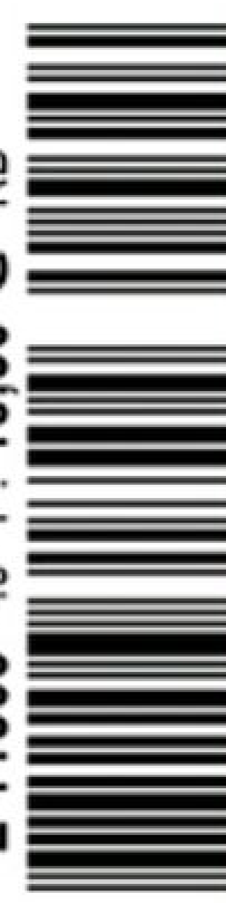
HBRFRANCE.FR
Juin-juillet 2021

COMMENT PFIZER A FAIT POUR DÉVELOPPER UN VACCIN EN HUIT MOIS

Et les leçons stratégiques à en tirer

PAGE 26

BEL: 18.50 € – CH: 26.80 CHF - Can : 26.95 CAD – D: 18.50 € - ESP: 18.50 € – GR : 18.50 €
ITA : 18.50 € - LUX : 18.50 € - PORT. CONT: 18.50 € - DOM: Avion/Bateau: 18.50 € - Maroc: 200 DH
Tunisie: 59 TND – Zone CFA Avion: 12 150 XAF - Zone CFP Avion : 3 500 XPF



VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM



Reprenez le pouvoir sur votre liberté.

Nouveau Taycan Cross Turismo.
100 % électrique, 100 % Porsche.

Nous avons tous des rêves. Des désirs d'évasion. Des envies d'ailleurs. Il est temps d'aller de l'avant. D'alimenter votre soif d'aventure. De voir le monde comme un univers aux possibilités infinies. De reprendre le pouvoir sur votre liberté au volant d'une Porsche capable de réaliser tous vos rêves. Nouveau Taycan Cross Turismo. Chargé en émotions.



Pour plus d'informations sur la gamme Porsche Taycan Cross Turismo, scannez ce QR code.

Taycan Turbo S Cross Turismo (31/03/2021) - Valeurs WLTP : Conso. électrique combinée : de 24,4 à 26,4 kWh/100 km
Émissions de CO_2 : 0 g/km (en phase de roulage). Plus d'informations sur le site www.porsche.fr

Porsche France - RCS Nanterre B348 567 504.





PORSCHE

Sommaire

JUIN-JUILLET 2021

45 PLEINS FEUX SUR... BOOSTER LES VENTES

46
Quand les P-DG décrochent leur téléphone
L'implication du top management dans les relations B to B peut stimuler les ventes... ou les couler.
Noel Capon et Christoph Senn

57
Comment passer de la vente d'un produit à la vente d'un service
Faire évoluer ses compétences et son angle d'attaque.
Doug J. Chung

62
Vendre après la crise
Les cadres supérieurs doivent comprendre l'ampleur des transformations à apporter aux processus.
Frank V. Cespedes



9 IDÉES À SUIVRE

9 RESSOURCES HUMAINES
Repenser le processus de recrutement
Les compétences requises pour de nombreuses fonctions évoluent sans cesse – tout comme les sources de talents.

13 LEADERSHIP
Diriger peut gravement nuire à votre santé

13 GENRE
Un avantage pour les femmes créatrices d'entreprise

14 CARRIÈRE
Réseauter sans crainte

14 ENTREPRISES
La faillite à l'ère du Covid-19

16 COMMUNICATION
La psychologie du jargon

17 ENTREPRENEURIAT
Les techniques vidéo qui soutiennent (ou pénalisent) le crowdfunding

20 GLOBAL PETER DRUCKER FORUM
Un management humaniste pour une société entrepreneuriale
Richard Straub

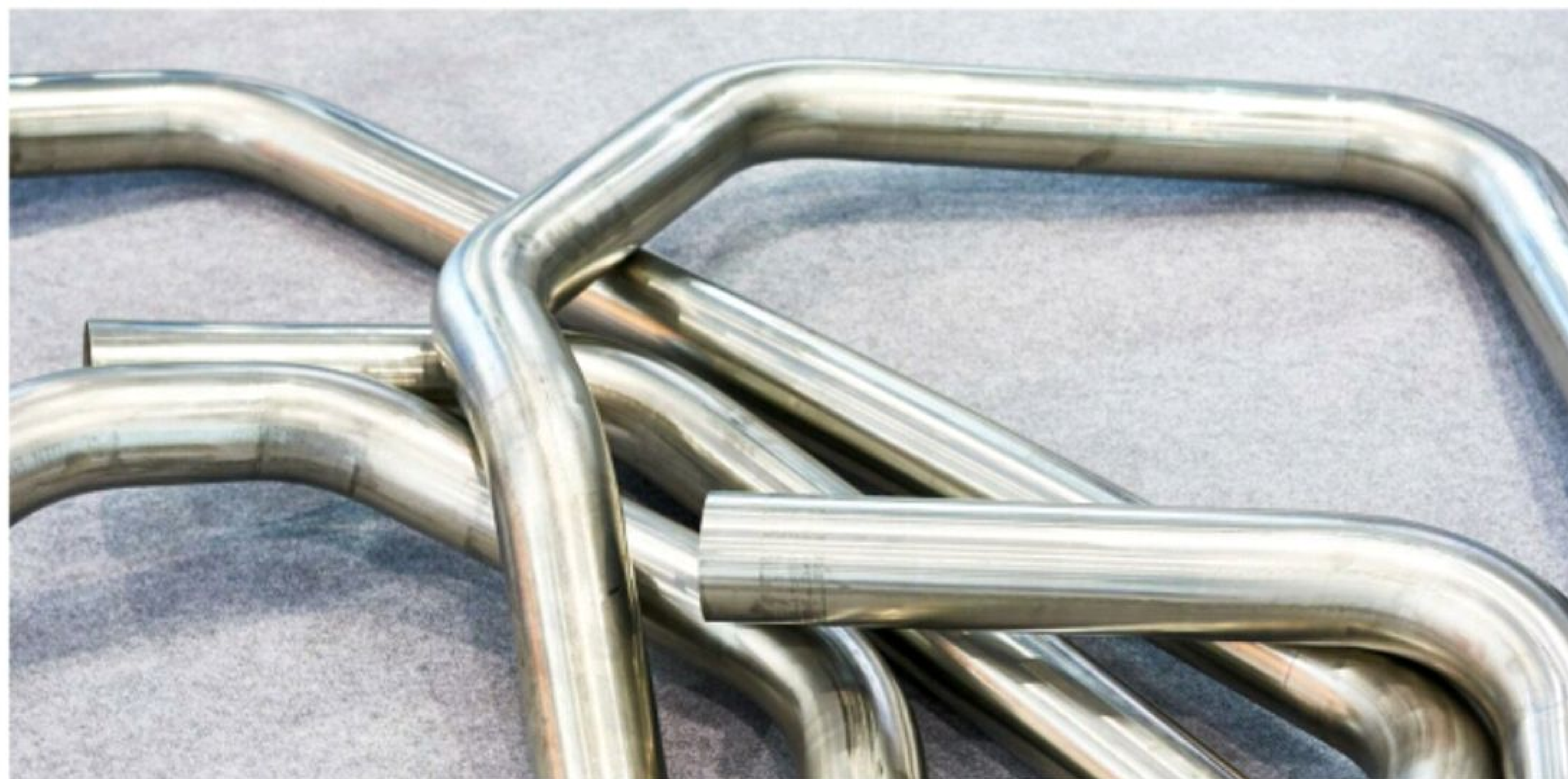
22 DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE
La confiance n'augmente pas toujours les performances
Don Moore et Gardiner Morse

24 ÉTAT DE LA QUESTION
La première mondialisation
Charlotte Laurent

26 COMMENT J'AI FAIT POUR...
Développer un vaccin en huit mois
Albert Bourla, P-DG de Pfizer

Illustration : Nazario Graziano

36
LA GRANDE IDÉE
CONVAINCRE CEUX QUE L'ON NE PEUT CONVAINCRE
Les leçons de la science et de ceux qui ont su influencer Steve Jobs
Adam Grant





Photos : Todd Antony ; Getty Images

69
ANALYSES

70 INNOVATION
L'innovation à impact
La création de valeur comme processus d'apprentissage actif
Curtis R. Carlson

82 MANAGEMENT
Pour opérer une transformation agile, recrutez les bons profils
Identifiez vos « talents cachés » et autres collaborateurs essentiels.
Rob Cross, Heidi K. Gardner et Alia Crocker

94 ORGANISATION
Concevoir le bureau hybride
Du lieu de travail à l'« espace culturel »
Anne-Laure Fayard, John Weeks et Mahwesh Khan

106 TECHNOLOGIE
Lorsque le machine learning déraille
Un guide pour gérer les risques
Boris Babic, I. Glenn Cohen, Theodoros Evgeniou et Sara Gerke

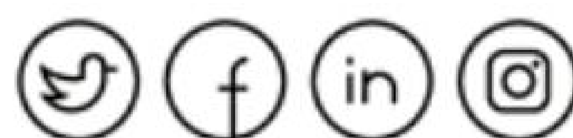
117
EXPÉRIENCE

117 SE GÉRER SOI-MÊME
L'autopromotion maligne
Se vanter : un art et une science subtils
Leslie K. John

122 ÉTUDE DE CAS
Protéger son entreprise ou sa cousine ?
Joseph L. Badaracco

130 L'ŒUVRE D'UNE VIE
Takashi Murakami
Un entretien avec l'artiste plasticien japonais
Alison Beard

Au sein de ce magazine figurent un encart Post-it flyer réabo 2021 jeté sur une sélection d'abonnés, un encart op sport parcours client jeté sur une sélection d'abonnés, un encart abo-lettre hausse tarifs ADI 2021 jeté sur une sélection d'abonnés.



SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
TWITTER @HBRFrance
FACEBOOK Harvard Business Review France
LINKEDIN Harvard Business Review France
INSTAGRAM hbrfrance



RETROUVEZ-NOUS SUR
HBRFRANCE.FR

La force de la foi


Photo : William Beaucardet

Le vaccin Pfizer-BioNTech ? Un cas d'école dont on peut tirer des leçons de stratégie et de leadership.

CONNAISSEZ-VOUS MARGARET KEENAN? Cette Britannique est la première personne à avoir été vaccinée avec une dose de Pfizer-BioNTech. C'était le 8 décembre 2020. Une date proprement historique. «Le secteur privé a la responsabilité d'agir pour aider à résoudre les plus gros problèmes de la société. S'il ne le fait pas, il n'y a d'avenir pour aucun d'entre nous.» Ces mots sont d'Albert Bourla. Peu connu du grand public, Albert Bourla est pourtant l'homme providentiel présidant aux destinées du géant pharmaceutique qui a mis au point en un temps record un vaccin contre le Covid-19. Vous allez découvrir dans ce numéro la course contre la montre menée par les équipes de Pfizer pour produire ce vaccin révolutionnaire à ARN messager. Un cas d'école dont on peut retenir, quel que soit le secteur d'activité où l'on travaille, des leçons de stratégie et de leadership, comme vous le découvrirez dans ce récit exceptionnel (p. 26).

Pour mettre au point une telle innovation, il faut évidemment des talents, mais aussi la capacité de faire converger des avis divergents. A ce sujet, vous découvrirez avec intérêt comment des personnes travaillant dans l'entourage de Steve Jobs ont réussi à l'influencer pour le faire accoucher d'innovations révolutionnaires (p. 36). Contrairement à ce que la légende laisserait supposer, Steve Jobs n'aurait jamais eu une telle aura ni un tel impact sur le monde s'il n'avait pas eu les bons experts à ses côtés. Lisez l'histoire de certaines de ses inventions : vous serez surpris de découvrir que, d'une part, les bonnes idées ne venaient pas forcément de lui, et que, d'autre part, de bons génies savaient le faire changer d'avis.

Les innovations propices à l'humanité demandent toutefois, pour trouver leur public, d'être portées par des voix fortes. Steve Jobs n'hésitait pas à faire le tour des rédactions pour vanter aux journalistes les mérites de son iPhone, avant son lancement sur le marché ! Aujourd'hui, plus que jamais, les grands patrons doivent aussi –et c'est contre-intuitif – aller sur le terrain pour faire sortir leur entreprise de la crise du Covid-19. C'est tout l'objet de notre dossier «Booster les ventes» (p. 45). Vous pensiez que les efforts étaient derrière nous ? Certes, mais il reste encore beaucoup à faire dans un contexte d'incertitudes… Et c'est en ayant une foi inébranlable que l'on réussit l'impossible.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et un avenir radieux.

GABRIEL JOSEPH-DEZAIZE
Rédacteur en chef

NOUVEAU
RENAULT ARKANA
hybride par nature



© p.johall

239€ à partir de /mois[1]

LLD sur 49 mois, 1er loyer de 3 200€
sous condition de reprise

4 ans de garantie, assistance 24/24 et entretien inclus pour 1€/mois[2]



modèle présenté : nouveau Renault arkana e-tech hybride r.s. line 145 avec option peinture métallisée à 308€/mois[3], sous condition de reprise, 1er loyer de 3 200€, pack zen Renault inclus pour 1€/mois[2]. (1) exemple pour nouveau Renault arkana e-tech hybride zen 145. (1)(3) location longue durée sur 49 mois/40 000 km, sous condition de reprise d'un véhicule roulant. restitution du véhicule chez votre concessionnaire en fin de contrat avec paiement des frais de remise à l'état standard et des kilomètres supplémentaires. sous réserve d'acceptation par diac, sa au capital de 415 100 500€ - siège social : 14 avenue du pavé neuf 93160 noisy-le-grand - siren 702 002 221 rcs bobigny. (2) pack zen Renault comprenant l'entretien, l'extension de garantie constructeur et l'assistance selon conditions contractuelles sur 49 mois/40 000 km (au 1er des deux termes atteint) inclus dans le loyer pour 1€/mois. voir détail du pack zen en points de vente et sur renault.fr. offres non cumulables, réservées aux particuliers et valables dans le réseau Renault participant pour toute commande d'un nouveau Renault arkana neuf du **01/06/2021 au 30/06/2021.**
gamme nouveau Renault arkana : consommations mixtes min/max (l/100 km) (procédure wltp) : 4,9/6,1. émissions co_2 min/max (g/km) (procédure wltp) : 111/138. sous condition d'homologation définitive.

Renault recommande Castrol

renault.fr

Harvard Business Review

HBRFRANCE.FR

HARVARD BUSINESS REVIEW, FRANCE

RÉDACTEUR EN CHEF
Gabriel Joseph-Dezaize (48 27)

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Nicolas Pottier (49 26)

CHEFFE DE SERVICE ET RESPONSABLE DU SITE HBRFRANCE.FR
Caroline Montaigne (48 36)

CHEFFE DE RUBRIQUE
Charlotte Laurent (47 43), avec Gaëlle Cazaban

CHEF DE STUDIO
Lionel Crampe (48 21)

COORDINATRICE DE CONTENUS
Nadège Lucas (60 96)

PREMIÈRE SECRÉTAIRE DE RÉDACTION
Stéphanie Labruguière (53 91), avec Marc Frohwirth

RÉVISEUR François Berland

TRADUCTEURS
Pierre Batteux, Philippe Bonnet, Emily Borgeaud, Chantal Dussuel, Aicha Gietl, Lyse Leroy, Carla Lavaste, Marie Renier, Emmanuelle Serrano, Stéphanie Soudais

FABRICATION
Jean-Bernard Domin (49 50), Eric Zuddas (49 51)

COMPTABILITÉ
Laurence Tronchet (45 58)

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Rolf Heinz

DIRECTRICE EXÉCUTIVE ÉDITORIALE
Gwendoline Michaelis

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT
Dorothée Fluckiger (68 76)

DIRECTRICE DES ÉVÉNEMENTS ET LICENCES
Julie Le Floch-Dordain (61 83)

PERFORMANCE MARKETING MANAGER
Katarina Dear (50 78)

ASSISTANTE
Valérie Boudon (61 12)

Publicité

DIRECTEUR EXÉCUTIF PMS
Philipp Schmidt (51 88)

DIRECTRICE EXÉCUTIVE ADJOINTE PMS
Virginie Lubot (64 48)

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ PMS PREMIUM
Thierry Dauré (64 49)

BRAND SOLUTIONS DIRECTOR
Nicolas Serot Almeras (64 57)

LUXE & AUTOMOBILE BRAND SOLUTIONS DIRECTOR
Dominique Bellanger (45 28)

ÉQUIPE COMMERCIALE
Florence Pirault (64 63), Evelyne Allain-Tholy (64 24), Sylvie Culerrier Breton (64 22), Pauline Garrigues (49 44), Charles Rateau (45 51)

TRADING MANAGERS
Gwenola Le Creff (48 90), Virginie Viot (45 29)

PLANNING MANAGERS
Nathalie Braz da Costa (64 78), Rachel Eyango (46 39)

ASSISTANTE COMMERCIALE
Catherine Pintus (64 61)

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE CREATIVE ROOM
Viviane Rouvier (51 10)

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ INSIGHT ROOM
Charles Jouvin (53 28)

Marketing et diffusion

DIRECTEUR MARKETING CLIENT
Laurent Grolée (60 25)

DIRECTRICE FABRICATION ET VENTE AU NUMÉRO
Sylvaine Cortada (54 65)

DIRECTEUR DES VENTES
Bruno Recurt (56 76)

HARVARD BUSINESS REVIEW, ÉTATS-UNIS

EDITOR IN CHIEF
Adi Ignatius

EDITOR, HBR & WORLDWIDE EDITIONS
Daniel McGinn

EDITOR, HBR.ORG
Maureen Hoch

CREATIVE DIRECTOR
John Korpics

SENIOR EDITOR
David Champion (Paris)

SENIOR PRODUCTION EDITOR
Christine Wilder

SENIOR VP, GROUP PUBLISHER
Sarah McConville

VICE PRESIDENT, GLOBAL ADVERTISING ; PUBLISHER, HBR
Gail Day

MANAGING DIRECTOR, GLOBAL EDITIONS
Kate Griffin

ABONNEMENTS HBR

ABONNEMENTS HBR FRANCE, 62066, Arras Cedex 9, ou www.prismashop.hbrfrance.fr.

Abonnement : 1 an (6 numéros + accès à hbrfrance.fr) : 111 €. Dom-Tom, étranger : 00 331 70 99 29 52.

0 826 963 964 Service 0,20 € / min + prix appel

N° 45 JUIN-JUILLET 2021

Imprimé en Pologne : Walstead Central Europe, ul. Obr. Modlina 11, 30-733 Kraków, Poland. © PrismaMedia 2021. Dépôt légal : juin 2021. ISSN : 2267-4284.

Date de création : janvier 2014. Commission paritaire : 0224 T 92175. La plupart des articles de HBR édition française ont déjà été publiés par Harvard Business Review.

© 2021, Harvard Business School Publishing Corporation. Tous droits réservés.

PM PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex. Tél. : 01 73 05 45 45. Internet : www.prismamedia.com

SNC au capital de 3 000 000 d'euros ayant pour gérant Gruner und Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont : Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH et France Constanze-Verlag GmbH & Co.

La reproduction même partielle de tout matériel publié dans le magazine est strictement interdite.

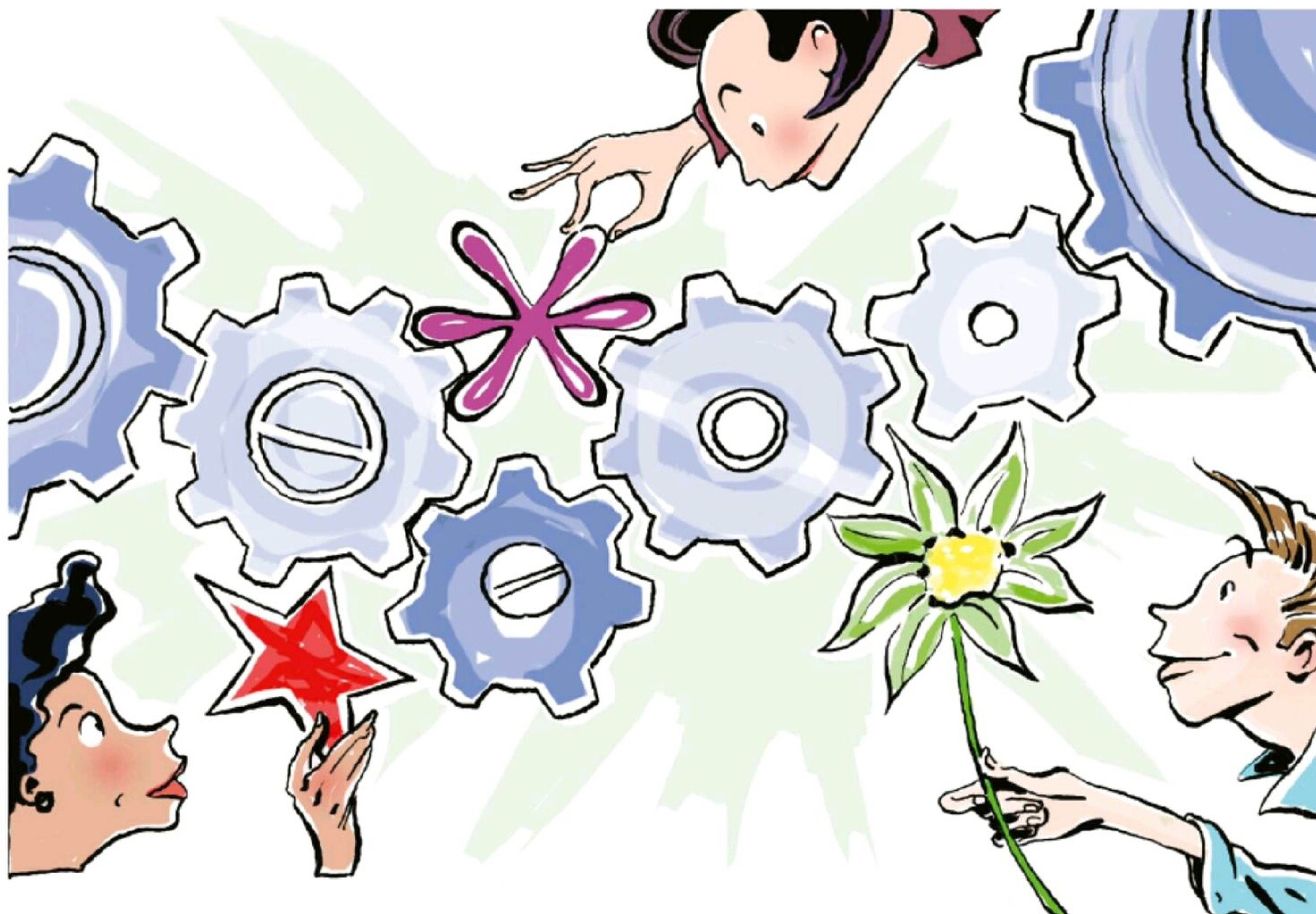
Pour joindre un contact, composer le 01 73 05 suivi des 4 chiffres du poste.
Provenance du papier : Finlande.
Taux de fibres recyclées : 0 %.
Eutrophisation : Ptot 0,005 Kg/To de papier.





Idées à suivre

RECHERCHES ET PERSPECTIVES NOUVELLES



RESSOURCES HUMAINES

REPENSER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les compétences requises pour de nombreuses fonctions évoluent sans cesse – tout comme les sources de talents.

LA PANDÉMIE DE COVID-19 a chamboulé un grand nombre des pratiques professionnelles traditionnelles. En matière de recrutement, la crise a moins suscité un bouleversement qu'une accélération des évolutions déjà en cours, laissant de nombreuses entreprises bien mal servies par leurs pratiques habituelles. En période de chômage élevé, on pourrait croire que les organisations qui embauchent tiennent les rênes. Mais, aux Etats-Unis, les opportunités d'emploi ont également augmenté ces derniers mois, ce qui signifie que la concurrence pour dénicher les meilleurs talents reste vive – or, en période d'incertitude, recruter les bonnes personnes est plus important que jamais.

Une récente étude réalisée par le cabinet Gartner examine ces évolutions et propose une feuille de route pour mieux naviguer dans ce nouvel environnement. Les chercheurs ont ainsi identifié trois tendances qui

Illustrations : TIM BOWER



rendent obsolètes les techniques de recrutement traditionnelles.

Premièrement, les compétences requises pour de nombreuses fonctions ont une durée de vie de plus en plus courte, notamment en raison d'avancées technologies disruptives et plus fréquentes. Un sondage réalisé en 2019 auprès de 3500 managers a montré que seulement 29% des nouvelles recrues possédaient toutes les compétences requises pour les fonctions qu'elles occupaient, et encore moins pour leurs futures missions. Cette étude révèle aussi que, dans les fonctions clés comme la finance, l'informatique et les ventes, les postes pourvus aujourd'hui nécessiteront jusqu'à dix nouvelles compétences au cours des 18 prochains mois. Elle met aussi en évidence une incertitude croissante concernant les compétences qui seront nécessaires dans les emplois actuels et futurs, tandis que l'essor du télétravail conduit à redéfinir ou à automatiser de nombreuses tâches.

Deuxièmement, les viviers de talents dans lesquels les recruteurs ont l'habitude de puiser ne sont plus une source pertinente. On peut désormais trouver d'excellents candidats en dehors des foyers traditionnels que sont les grandes universités ou les écoles techniques. De plus en plus de salariés acquièrent des compétences essentielles directement en entreprise – ou même depuis chez eux. «Les interruptions de carrière et les licenciements ont entraîné un boom de l'apprentissage en ligne, qui offre aux travailleurs une nouvelle autonomie dans le développement de compétences en dehors de leur emploi quotidien», écrivent les chercheurs.

Enfin, les candidats se montrent de plus en plus sélectifs vis-à-vis de leur employeur – les organisations doivent donc présenter une «proposition de valeur de l'emploi» convaincante, qui peut comprendre une rémunération et des avantages sociaux compétitifs, mais aussi des opportunités d'évolution de carrière ou une direction à la réputation exemplaire. Les candidats talentueux, en particulier à des niveaux élevés, jaugent différemment les opportunités. Certains facteurs, comme avoir un travail qui ait du sens et la proximité avec la famille, ont gagné en importance pendant la pandémie. La liberté (et, bien souvent, la nécessité) de travailler à distance et de gérer leur emploi du temps a renforcé les attentes des collaborateurs, qui souhaitent pouvoir exercer un contrôle important sur la conception de leur poste. Les entreprises doivent donc offrir des expériences employés auxquelles les candidats accordent une vraie valeur, notamment en période de chômage élevé, écrivent les chercheurs, lorsqu'il est plus difficile de quitter un poste sûr pour tenter sa chance ailleurs.

Pour s'adapter à ces tendances et se doter des effectifs dont elles ont besoin, les organisations doivent suivre deux lignes de conduite fondamentales.

Embauchez au potentiel, et non à l'expérience. La première chose à faire pour s'adapter à cette nouvelle donne est d'arrêter de considérer que le recrutement consiste à remplacer des employés bien précis, indiquent les chercheurs. Quand ils cherchent à pourvoir un poste vacant, les managers ont tendance à dresser un profil calqué sur celui de l'employé sortant, en y ajoutant parfois quelques nouvelles exigences. C'est un peu comme s'ils disaient : «Je veux Sally, mais avec ces trois autres qualifications en plus», notent les chercheurs. Dans le meilleur des cas, cela leur permet de trouver des candidats parés pour les défis d'hier, mais probablement pas pour ceux de demain.

Les directeurs des ressources humaines devraient encourager les responsables du recrutement à regarder au-delà des besoins immédiats de leurs business units et à réfléchir aux compétences que l'organisation dans son ensemble doit acquérir pour sa réussite future. «La première question que les RH posent à un responsable du recrutement ne doit pas être "De qui avez-vous

besoin?", mais "De quoi avons-nous besoin?" », relève Dion Love, vice-président du bureau ressources humaines de Gartner. «Les cadres RH sont bien placés pour diriger cette conversation, car ils doivent avoir une bonne compréhension des manques de l'organisation en matière de talents sur le long terme.»

Bien entendu, recruter sur la base de compétences présente son lot de difficultés, parmi lesquelles la création d'évaluations qui permettent d'identifier le potentiel de manière fiable. «Les employeurs demandent "Comment puis-je déterminer le niveau de curiosité? de facilité d'apprentissage?" », fait remarquer Lauren Smith, elle aussi vice-présidente du bureau ressources humaines de Gartner. «Ils examinent les CV en cherchant des indicateurs tels que la réussite dans diverses fonctions et une expérience transposable, plutôt que les compétences spécifiques au secteur. Il ne s'agit plus de savoir si la personne a les qualifications nécessaires.»

Quand les responsables du recrutement accordent moins d'importance aux diplômes, aux certifications et au bagage universitaire, ils regardent naturellement au-delà des viviers de talents classiques – la deuxième ligne de conduite. Les recruteurs doivent cibler le «marché global des compétences», s'intéresser aux talents internes ayant des compétences adjacentes, aux candidats ayant acquis leurs compétences de façon autodidacte et (notamment en raison de la généralisation du travail à distance) à des profils venant de différents lieux géographiques. Recruter en dehors des onéreux pools de talents peut aider à réduire les coûts. Cela devrait aussi favoriser la diversité, car les viviers non traditionnels ont tendance à intégrer davantage de femmes et de profils issus des minorités que les hauts lieux de recrutement habituels.

Allez au-delà du ping-pong et des snacks gratuits. Selon les chercheurs, les entreprises doivent absolument comprendre comment les candidats les perçoivent et, si nécessaire, trouver des moyens d'améliorer ces impressions. Les candidats potentiels observent avec attention les réactions des organisations face à la pandémie pour voir comment elles ont aidé (ou pas) leurs salariés à trouver un bon équilibre vie professionnelle/vie privée. Dans un sondage réalisé auprès de 2800 candidats dans le cadre de cette étude, 65% des sondés ont indiqué avoir mis fin au processus de candidature après avoir découvert certains aspects du poste ou de l'entreprise qui leur déplaisaient. «Compte tenu de cet examen minutieux et des exigences des travailleurs souhaitant davantage de marge de manœuvre [...], notent les chercheurs, il est plus difficile pour les recruteurs de se reposer sur leurs mesures incitatives habituelles.»

Pour adapter leurs propositions de valeur à l'emploi, les organisations ont intérêt à s'inspirer des entreprises de biens de consommation. «Elles doivent comprendre les attentes des candidats» et façonner des postes en conséquence, «tout comme elles adaptent leurs produits aux clients», explique Dion Love. Dans certaines grandes entreprises, les RH organisent des groupes de discussion pour évaluer les attentes des chercheurs d'emploi, comparent leurs offres à celles de leurs concurrents et passent au peigne fin les réseaux sociaux et les sites de notation comme Glassdoor pour comprendre comment elles sont perçues par les employés actuels, anciens et potentiels.

La pandémie pousse les entreprises à repenser les modes de fonctionnement professionnels traditionnels – et leur offre l'opportunité de réformer des pratiques de recrutement obsolètes. «En parlant avec des clients, je me suis aperçue que la pandémie leur avait ouvert les yeux, affirme Dion Love. Le monde était déjà en mutation, mais, désormais, les changements sont bien plus faciles à voir.»

À PROPOS DE LA RECHERCHE *«Advancing Recruiting's Value Through Uncertain Times: Shaping the Workforce», par Gartner (livre blanc).*

EN PRATIQUE

« Nous voyons aujourd'hui des talents émerger d'endroits inattendus »

En tant que responsable mondiale du recrutement des talents chez le géant technologique Philips, ***Cynthia Burkhardt*** *supervise quelque 15000 embauches par an. Elle a expliqué à HBR comment l'entreprise a adapté ses pratiques de recrutement pendant la pandémie de Covid-19. Extraits.*

En quoi la pandémie a-t-elle modifié le marché des talents?
On parle depuis un moment de la dispersion des compétences en dehors des clusters technologiques, mais le Covid a accéléré les choses. En confinement, les gens se sont mis à l'apprentissage en ligne, et nous voyons aujourd'hui des talents émerger d'endroits inattendus. Par exemple, une chef dont le restaurant a dû fermer ses portes s'est lancée dans l'apprentissage de la programmation en langage Python.

En quoi cela a-t-il changé votre approche du recrutement?
Notre approche est différente pour les managers et les chefs d'entreprise. Lorsque nous nous adressons à ces derniers, nous essayons de parler leur langage et de trouver le juste équilibre entre qualité et réduction des coûts. Nous avons mis au point un outil ►

qui fusionne des datas sur les ressources humaines, le service financier et les données démographiques, ainsi que des informations relatives au marché du travail, que les chefs d'entreprise peuvent utiliser pour créer divers scénarios concernant leurs effectifs. Que se passerait-il si j'embauchais 80 architectes à Bangalore plutôt qu'à Eindhoven ? Et si je faisais appel à des travailleurs contractuels au lieu d'embaucher du personnel à temps plein ? Et si nous recrutions plus de talents issus des universités plutôt que des professionnels expérimentés ? Ces données nous aident à remettre en question nos suppositions sur les types de travailleurs dont nous avons besoin et où les trouver. Par conséquent, nous ne sommes désormais plus aussi homogènes qu'avant. Nous puisons dans de nouvelles sources géographiques et misons sur des types de travailleurs plus diversifiés pour mener nos missions à bien.

Et au niveau des managers ?
Nous avons la chance d'avoir très peu de turnover chez Philips. Mais cela signifie aussi que nos managers n'ont pas toujours conscience des changements qui ont lieu sur le marché des talents. Nous faisons tout notre possible pour leur montrer que la pratique moderne qui consiste à embaucher sur la base des compétences peut être plus bénéfique que d'embaucher à partir d'un CV. Nous essayons de les aider à penser de manière plus stratégique, plutôt que de rechercher systématiquement un candidat présentant les mêmes qualifications pour remplacer un salarié sur le départ. Nous leur disons : « Ne parlons pas de l'intitulé du poste ; parlons plutôt des objectifs du poste et des compétences nécessaires pour les atteindre. »

Nous faisons aussi appel à des pairs pour évaluer les candidats dans un programme appelé Bar Raisers. Par exemple, les managers qui ne disposent pas de l'expertise technique requise pour évaluer certains candidats font équipe avec des développeurs de logiciels qui font passer un test aux candidats et fournissent du feed-back. Cela permet d'ailleurs aux développeurs de devenir des maîtres dans l'art de repérer les meilleurs talents.

Embauchez-vous différemment dans un marché où ce sont les candidats qui mènent le jeu ?
Il faut être agressif, en particulier pour les fonctions difficiles à pourvoir. Il faut aussi adapter notre approche de recrutement et notre communication relative au poste ; un ingénieur et un directeur des ventes sont sensibles à des choses différentes. Nous équipons les recruteurs de « cartes de bataille » sur les entreprises où nous cherchons habituellement des talents. Ces cartes leur fournissent des informations sans cesse mises à jour sur les entreprises – communiqués de presse, contenu Glassdoor et LinkedIn, cours de l'action, etc. – et mettent en avant les aspects sur lesquels nous sommes l'employeur le plus attractif.
Par exemple, les développeurs de logiciels préfèrent généralement travailler sur divers projets à fort impact, alors Philips a créé un centre d'excellence pour permettre une rotation des développeurs au sein de l'organisation. Cela nous a permis de nous distinguer de la concurrence, et cela a été bien accueilli par les candidats. Il est par ailleurs essentiel de parler à ces derniers des objectifs sociaux de l'entreprise. Quand la pandémie s'est déclarée, notre travail dans la fabrication de respirateurs artificiels et les récits provenant de nos employés nous ont inspirés.
Nous avons le sentiment que notre objectif social visant à améliorer la vie de chacun représente un atout pour attirer les meilleurs talents.



Photo WEBB CHAPPELL

LA FIN D'UNE ÉPOQUE?

Les métiers de l'informatique ont la réputation d'être particulièrement rémunérateurs. Mais la croissance des revenus dans ce domaine a ralenti depuis l'éclatement de la bulle Internet et, excepté dans quelques grandes villes, les salaires dans l'informatique sont désormais alignés sur ceux des autres disciplines du domaine des Stem (ou Stim, en français, pour « sciences, technologies, ingénierie et mathématiques »).

« Digital Labor Market Inequality and the Decline of IT Exceptionalism », par Ruiqing Cao et Shane Greenstein

LEADERSHIP

Diriger peut gravement nuire à votre santé

Inutile de le préciser : le poste de dirigeant est une fonction éminemment stressante – et le stress peut avoir des effets négatifs sur la santé. Les résultats d'une nouvelle étude mesurant ces effets font froid dans le dos.

Des chercheurs ont en effet recueilli les données relatives à la naissance et à la mort de 1605 P-DG de grandes entreprises américaines cotées en Bourse ayant été nommés avant les lois anti-OPA dans de nombreux Etats – généralement vers la fin des années 1980. En les protégeant des incursions de prédateurs financiers, ces lois ont sans doute atténué une partie du stress pesant sur eux. En examinant des facteurs tels que l'âge du P-DG, le secteur d'activité et la localisation de l'entreprise, les chercheurs ont découvert que chaque année de service dans le cadre des lois de protection réduisait les taux de mortalité de 4% à 5% en moyenne – soit une hausse d'environ deux ans de l'espérance de vie.

Les chercheurs se sont ensuite intéressés aux 648 P-DG de l'échantillon qui avaient connu au moins une période de grande difficulté dans leur secteur (définie par un déclin de 30% de la valeur des actions sur deux ans sur l'ensemble du secteur) et les ont comparés à ceux qui avaient été épargnés. Les résultats ont révélé que ces difficultés semblaient réduire l'espérance de vie de 18 mois en moyenne.

Enfin, les chercheurs ont collecté des photos de chacun des 463 P-DG figurant au classement Fortune 500 de l'année 2006, prises avant, pendant et après la crise financière de 2008. Ils ont transmis ces photos à un logiciel utilisant le machine learning pour estimer l'âge. En moyenne, les âges estimés étaient légèrement inférieurs à l'âge réel des directeurs, reflétant le fait que ceux-ci font partie d'un groupe socio-économique privilégié, jouissant d'un accès aux soins de santé supérieur à la norme et des moyens d'avoir une alimentation saine. Mais ceux dont le secteur d'activité avait connu des bouleversements pendant la crise paraissaient avoir environ un an de plus que ceux nés la même année.

«Les pressions quotidiennes liées à leur fonction pèsent lourdement sur la santé des P-DG», concluent les chercheurs.

À PROPOS DE LA RECHERCHE
«CEO Stress, Aging, and Death», par Mark Borgschulte et al. (document de travail).



GENRE

Un avantage pour les femmes créatrices d'entreprise

La plupart des entrepreneurs finissent par abandonner leur projet et cherchent à réintégrer les rangs des travailleurs salariés. Comment sont-ils accueillis? D'après une nouvelle étude, cela dépend en partie de leur genre – et, quand il s'agit de susciter l'intérêt d'un employeur potentiel, les créatrices d'entreprise ont un avantage sur les hommes.

Pendant plusieurs mois, en 2017 et en 2018, les chercheurs ont créé et envoyé 1223 candidatures pour des postes dans le marketing et les ressources humaines publiées sur un grand site Web américain dédié à l'emploi. Chaque employeur a reçu les CV de deux candidats fictifs, l'un ayant auparavant créé une entreprise et l'autre non. Tous deux possédaient une expérience équivalente à des postes comparables à celui de l'annonce. Le genre des candidats était modifié de façon aléatoire. Parmi les candidats masculins, les créateurs d'entreprise étaient moins nombreux que ceux qui n'avaient pas créé d'entreprise à être convoqués à un entretien; parmi les femmes, aucune différence notable n'a été relevée entre les entrepreneuses et les autres.

Les chercheurs ont ensuite présenté à 415 responsables marketing expérimentés l'une des quatre combinaisons possibles de CV – homme ou femme, créateur(trice) d'entreprise ou non – et leur ont demandé d'évaluer le candidat selon plusieurs critères. Ici aussi, seuls les candidats masculins étaient pénalisés par leur passé entrepreneurial : la probabilité qu'un homme soit recommandé pour un entretien diminuait de 79 % lorsque celui-ci avait créé une entreprise. Les managers estimaient que les entrepreneurs étaient difficiles à gérer, moins susceptibles de travailler en équipe et plus enclins à démissionner que ceux qui n'avaient pas créé d'entreprise. Ces impressions étaient moins fortes lorsque les fondateurs étaient des femmes, peut-être parce que celles-ci sont souvent catégorisées comme étant « moins entrepreneuriales » que les hommes. La conclusion des chercheurs : « Les mêmes idées reçues qui désavantagent les femmes [quand elles créent leur entreprise] pourraient, paradoxalement, les avantager lorsqu'elles décident d'arrêter. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE
« A Founding Penalty: Evidence from an Audit Study on Gender, Entrepreneurship, and Future Employment », par Aleksandra Kacperczyk et Peter Younkin (« Organization Science », avril 2021).



CARRIÈRE

Réseauter sans crainte

Les bénéfices du networking ont beau être connus, beaucoup voient encore la pratique avec réticence – voire avec crainte. Une nouvelle recherche s'intéresse à la psychologie à l'origine de cette méfiance et trouve un contexte pouvant rendre l'activité plus acceptable – et plus fructueuse.

Grâce à des travaux antérieurs, les chercheuses ont déterminé que les individus renâclaient face au réseautage professionnel parce que celui-ci, contrairement au réseautage social, leur donnait l'impression d'être égoïstes, malhonnêtes et « sales ». Au fil de six nouvelles études, elles ont examiné comment les motivations des individus pouvaient affecter ces ressentis et influer sur leur facilité à créer de nouveaux contacts. Dans l'une de ces études, les chercheuses ont interrogé 425 avocats sur la fréquence à laquelle ils réseautaient et dans quelle mesure cette activité leur donnait le sentiment d'être malhonnêtes et impurs. Elles leur ont également posé des questions visant à déterminer s'ils réseautaient par désir d'évolution et d'avancement professionnel (ce qu'on appelle « objectif de promotion ») ou par sens du devoir et par crainte de passer à côté d'opportunités (« objectif de prévention »). Les avocats visant un objectif de promotion étaient bien moins touchés par un sentiment d'impureté que les autres. Ils cherchaient à établir davantage de contacts et leur performance professionnelle en était améliorée. Une étude de terrain de six semaines sur 444 employés de diverses entreprises de services professionnels a donné des résultats similaires.

Pour les chercheuses, « aider simplement les gens à se concentrer sur des objectifs spécifiques [...] pourrait être un moyen efficace de rendre le networking plus acceptable sur le plan moral et avoir une influence positive sur leur évolution et leur performance professionnelles. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE
« Why Connect? Moral Consequences of Networking with a Promotion or Prevention Focus », par Francesca Gino, Maryam Kouchaki et Tiziana Casciaro (« Journal of Personality and Social Psychology », 2020).

ENTREPRISES

La faillite à l'ère du Covid

Par le passé, les dépôts de bilan étaient généralement le reflet de la conjoncture économique globale : ils diminuaient en période de prospérité et augmentaient en période de crise. Or la situation enregistrée jusqu'à présent pendant la pandémie de Covid-19 semble différente.

Des chercheurs ont collecté des données sur tous les cas de faillites

LA RANÇON DU SUCCÈS

Idéesàsuivre

La plupart des entreprises qui ont rejoint l'indice S&P 500 au cours des dix dernières années ont rapidement réalisé des performances inférieures à celles de leurs pairs non indexés. Parmi les raisons possibles : une hausse des investisseurs dits passifs restreint la capacité des investisseurs actifs à exiger des comptes des managers.

« Does Joining the S&P 500 Index Hurt Firms? », par Benjamin Bennett, René M. Stulz et Zexi Wang.

déclarés aux Etats-Unis entre le 1er janvier et le 31 août 2020 et ceux déclarés sur la même période en 2019. Cette étude a révélé que, dans l'ensemble, le nombre de faillites avait reculé de 27 % en glissement annuel. Les procédures américaines dites « chapitre 11 » (pour éviter un dépôt de bilan, NDLR) des grandes organisations ont augmenté de près de 200 %, mais cette hausse a été largement contrebalancée par la baisse des procédures touchant les particuliers et les petites entreprises – baisse qui, contrairement à ce qu'on pourrait croire, était la plus forte dans les Etats où le taux de chômage est particulièrement élevé.

Une telle diminution des dépôts de bilan peut sembler être une bonne chose, ce qui est vrai dans certains cas. Avec le Cares Act (programme américain d'aide aux entreprises et aux particuliers touchés par le coronavirus, NDLR) les indemnités de chômage ont été temporairement augmentées et des chèques de soutien ont été distribués. Résultat : de nombreuses personnes ont reçu plus d'argent qu'elles n'en percevaient lorsqu'elles travaillaient. Cette aide a probablement permis à certains foyers et petites entreprises de garder la tête hors de l'eau. Mais la pandémie a également contraint de nombreux tribunaux à fermer leurs locaux, compliquant ainsi l'accès au dépôt de bilan pour ceux qui ne disposaient pas d'un accès à Internet. Par ailleurs, les tribunaux ont modifié certaines règles et procédures, rendant la démarche plus difficile à effectuer sans le recours à un avocat. Il est très probable que de nombreuses personnes sans emploi n'aient pas eu les moyens de faire appel à un avocat, notamment au début de la pandémie, ce qui les a ainsi empêchés de déclarer faillite – quand les mesures de soutien financier ont été mises en place, certains types de dépôts de bilan ont augmenté pendant un temps, ce qui tend à étayer cette interprétation. D'autres foyers ou entreprises ont probablement attendu de voir si la crise s'aggravait et s'inscrivait dans la durée avant de déposer le bilan.

Ces résultats ne représentent qu'un aperçu des premiers mois de la pandémie et il est impossible de savoir si le modèle changera au fil de l'évolution de la crise. Toutefois, le contraste avec les ralentissements économiques précédents est frappant. Les chercheurs soulignent que « les grandes entreprises ont continué de demander et de percevoir des aides du système de faillite comme en période de récession normale, et les propriétaires relativement aisés ont en moyenne bénéficié de la relance budgétaire et du moratoire sur le logement. En revanche, les particuliers qui ne sont pas propriétaires de leur logement et les petites entreprises pourraient se heurter à des obstacles financiers, physiques et technologiques pour accéder au système de faillite ».



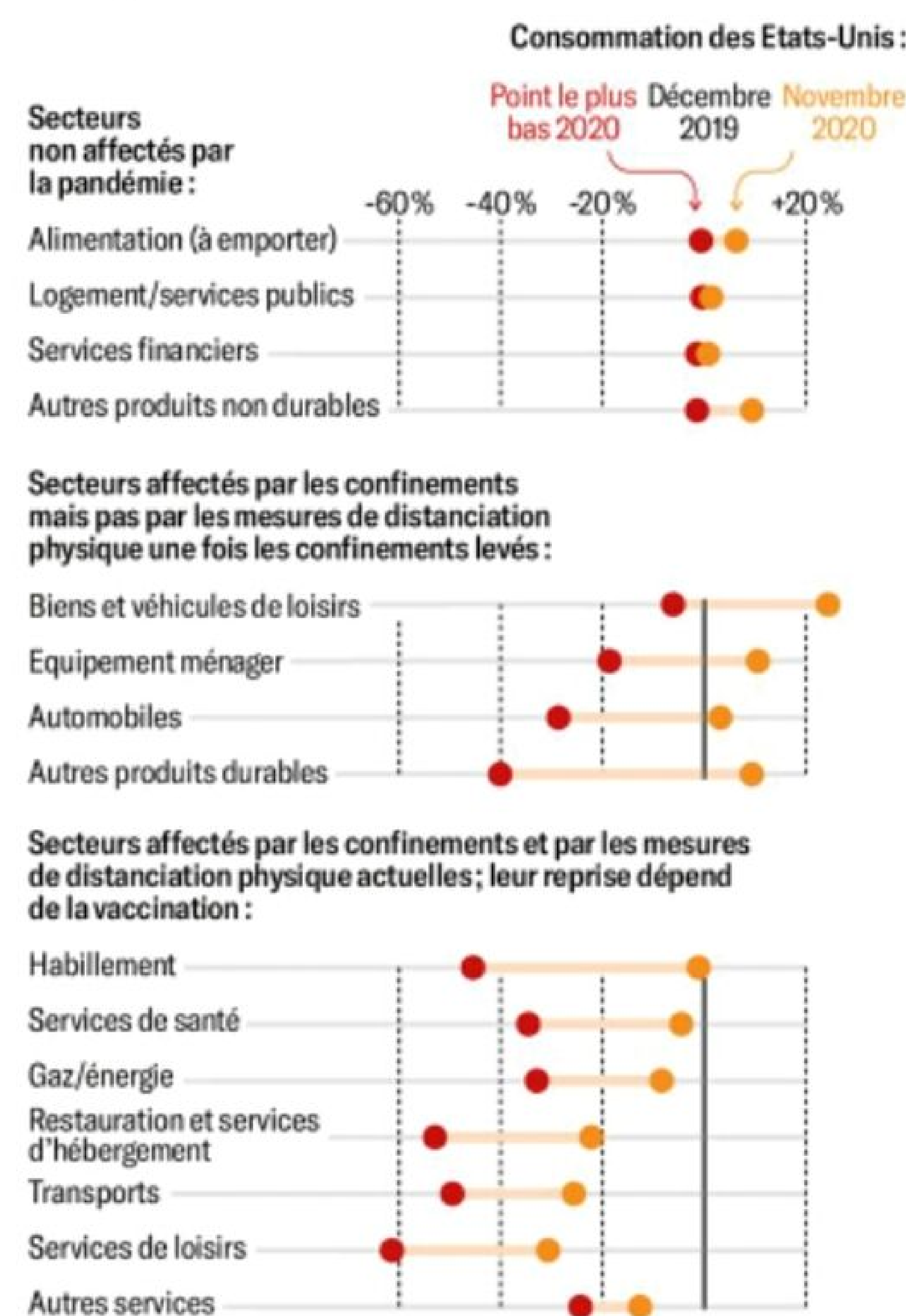


À PROPOS DE LA RECHERCHE
« Bankruptcy and the Covid-19 Crisis », par Jialan Wang et al. (document de travail).

ÉCONOMIE

Etats-Unis : une reprise à trois vitesses

Les secteurs de consommation de l'économie américaine remontent la pente à des rythmes différents. Certains, qui concernent des besoins relativement fixes, n'ont pas connu de baisse pendant la pandémie. A l'autre extrémité se trouvent surtout les secteurs basés sur les services, dont la reprise dépendra du déploiement de la vaccination.



Source : BEA, BCG Center for Macroeconomics.



ADDICTION

Comment les entreprises peuvent lutter contre le « trouble du jeu vidéo »

Face aux inquiétudes soulevées par la nature potentiellement addictive des jeux en ligne, certaines entreprises ont pris des mesures visant à freiner leur utilisation excessive. Par exemple, Tencent limite la durée de jeu à une heure par jour pour les moins de 12 ans. Une nouvelle étude démontre que certaines interventions sont plus efficaces que d'autres.

Les chercheurs ont récolté des données sur 402 joueurs de « World of Warcraft » (un des jeux en ligne par abonnement les plus populaires au monde, NDLR), sélectionnés de manière aléatoire, afin d'observer la fréquence et la durée de leurs sessions de jeu, la période d'inactivité entre les parties et les niveaux atteints, et de déterminer si les joueurs conservaient leur abonnement ou non. Au total, l'analyse incluait près de 15 000 sessions. Les chercheurs ont testé trois mesures visant à atténuer l'addiction au jeu : doubler le temps nécessaire pour passer d'un niveau au suivant et recevoir la récompense associée ; envoyer des notifications indiquant aux joueurs le temps passé à jouer ; et exclure momentanément les joueurs de la plateforme au bout d'un certain temps d'activité. Pour mesurer l'efficacité de ces mesures, les chercheurs ont observé les effets sur le temps de jeu, mais aussi sur les abonnements.

« La révision du programme de récompenses et l'ajout d'une limite de temps conduit à un résultat gagnant-gagnant pour l'entreprise et pour les consommateurs, avec une hausse des revenus et une réduction du temps consacré à l'utilisation du produit », écrivent les chercheurs, qui expliquent que les deux interventions ont mené à un ralentissement de la consommation, entraînant par ricochet un engagement à plus long terme avec le jeu. En revanche, rappeler aux joueurs le temps passé sur le jeu s'est révélé contre-productif. Les notifications interrompaient le rythme des joueurs, rendant leur satisfaction incertaine et les poussant à se lancer dans des sessions plus brèves, mais plus fréquentes, ce qui augmentait considérablement leur temps de jeu et aggravait la dépendance.



À PROPOS DE LA RECHERCHE
« How Should Firms Manage Excessive Product Use? A Continuous-Time Demand Model to Test Reward Schedules, Notifications, and Time Limits », par Yulia Nevskaya et Paulo Albuquerque (« Journal of Marketing Research », mars 2019).

COMMUNICATION

La psychologie du jargon

Il est souvent recommandé de limiter le jargon dans nos écrits – et pourtant, des mots et expressions techniques font constamment irruption, même quand des termes plus simples et accessibles auraient suffi. Une nouvelle étude vient de montrer que les individus qui pensent avoir un statut inférieur ont particulièrement tendance à tomber dans cet écueil et à se servir d'un langage sophistiqué comme d'un outil compensatoire.

Pour commencer, les chercheurs ont analysé les intitulés de 64 956 thèses et mémoires de master soutenus dans des universités américaines en 2016 et 2017. Ils se sont appuyés sur les classements annuels des universités du magazine « U.S. News and World Report » pour répartir les auteurs en deux groupes (ceux des écoles de statut supérieur et ceux des écoles de statut inférieur) et ont puisé dans des index de lisibilité communs pour mesurer la présence de jargon dans chaque intitulé. Les auteurs d'écoles de statut inférieur y avaient davantage recours, sous forme de langage complexe, que leurs homologues provenant d'établissements plus prestigieux. Ils avaient aussi davantage tendance à inclure des

acronymes – ce qui constitue somme toute une autre forme de jargon.

Dans des expériences ultérieures, les chercheurs ont fait croire aux participants que leur statut était inférieur ou supérieur (ou parfois équivalent) à celui d'autres participants ; ils ont ensuite comparé le recours au jargon de chaque groupe dans des ateliers incluant des présentations de pitch, des conversations en ligne portant sur des recherches et la rédaction de profils professionnels. Ceux des groupes de statut inférieur utilisaient systématiquement davantage de jargon que les autres.

Dans les dernières expériences, les chercheurs ont demandé aux participants de justifier le choix des mots utilisés. Les réponses ont révélé que ceux qui étaient incités à se considérer comme ayant un statut inférieur avaient tendance à se concentrer sur ce que leur public pensait d'eux, tandis que ceux qui étaient incités à se voir avec un statut supérieur étaient plus soucieux d'exprimer clairement leurs idées. « Le jargon est une forme spécifique du langage qui peut servir à communiquer efficacement avec d'autres membres du groupe, concluent les chercheurs, mais aussi à transmettre des informations sur son propre statut au sein d'un groupe. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE
« Compensatory Conspicuous Communication: Low Status Increases Jargon Use », par Zachariah C. Brown, Eric M. Anicich et Adam D. Galinsky (« Organizational Behavior and Human Decision Processes », 2020).

ENTREPRENEURIAT

Les techniques vidéo qui soutiennent (ou pénalisent) le crowdfunding

Les vidéos peuvent donner un bon coup de pouce aux initiatives de crowdfunding. Les projets Kickstarter qui en incluent ont par exemple 85 % de chances de plus d'atteindre leurs objectifs de financement que les projets qui n'en incluent pas. En créant leurs vidéos, les entrepreneurs emploient consciemment ou inconsciemment diverses techniques de gestion de l'image qu'ils renvoient. Mais, si les spécialistes ont étudié ces techniques dans des présentations de pitch en personne, leur efficacité dans des présentations vidéo n'a presque pas été étudiée, notamment parce que l'analyse de vidéos demande beaucoup de travail. Une nouvelle étude s'aventure sur ce territoire avec l'aide de l'intelligence artificielle (IA).

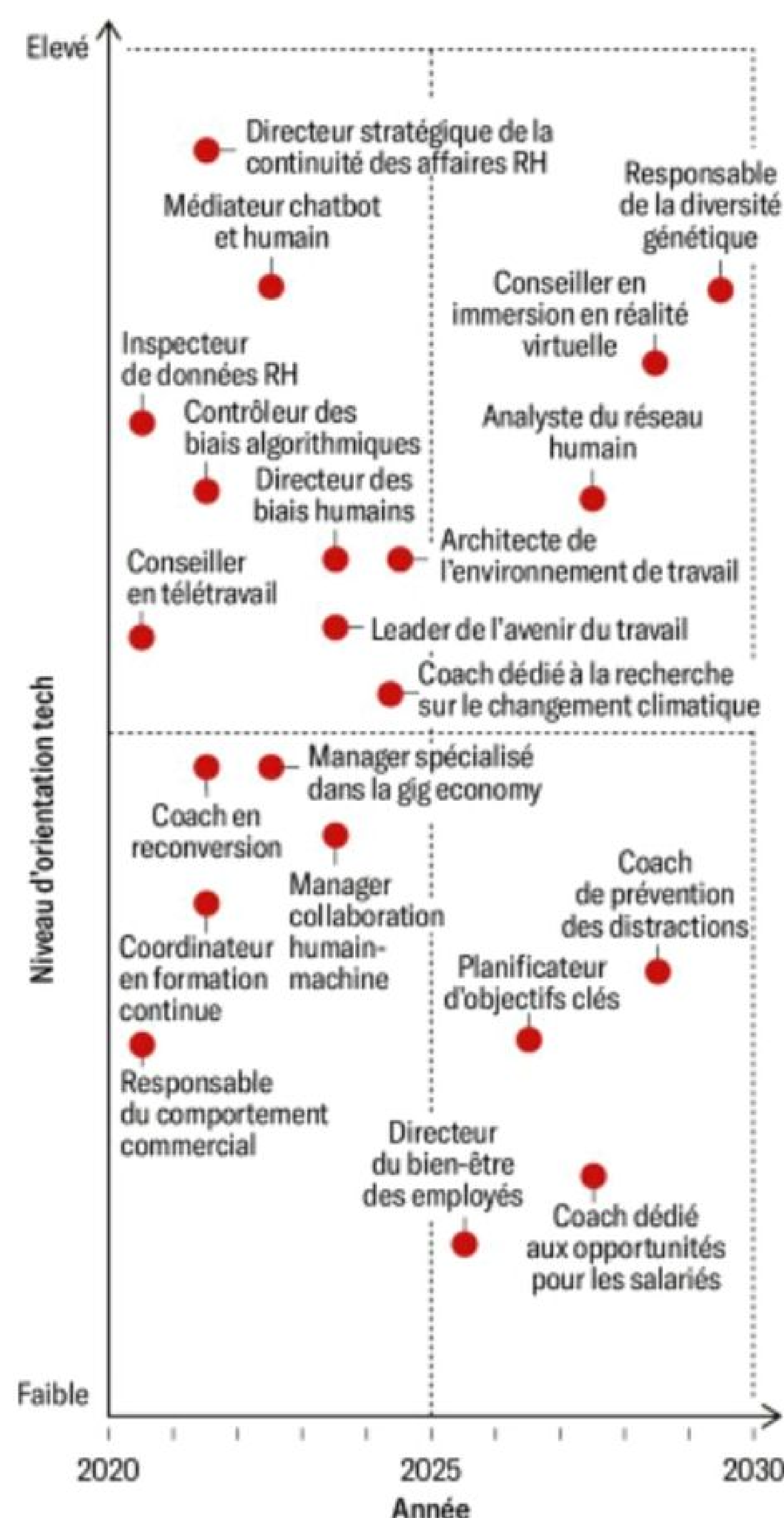
Les chercheurs ont analysé 257 projets Kickstarter incluant des vidéos dans leurs présentations. Pour chacune d'elles, des codeurs humains et un logiciel d'IA ont évalué séparément cinq techniques de gestion de l'impression : l'*autopromotion* (fanfaronner ou afficher des compétences ou de l'expérience), la *flatterie* (complimenter ou congratuler pour plaire), l'*exemplarification* (se montrer dévoué et travailleur), l'*intimidation* (recourir à des menaces, par exemple en évoquant de terribles conséquences si le produit n'est pas utilisé) et la *supplication* (exprimer un besoin). L'IA a relevé bien plus de choses que les codeurs humains n'en ont été capables. Elle a montré que l'autopromotion et l'exemplarification favorisaient le succès, de par le taux de réalisation des objectifs et par le nombre de soutiens. De manière assez surprenante, la flatterie et la supplication n'avaient aucun impact. L'intimidation s'est révélée contre-productive, comme on aurait pu s'y attendre. Ce qui ne signifie pas que les entrepreneurs ne doivent jamais présenter leur produit comme capable de résoudre un grave problème, précisent les chercheurs. « La réussite d'une telle stratégie dépend de la manière dont les porteurs du projet présentent le problème, indiquent-ils. Expliqué de manière trop inquiétante, il peut provoquer des sentiments négatifs chez [les individus] qui regardent la vidéo. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE
« Impression Management Techniques in Crowdfunding: An Analysis of Kickstarter Videos Using Artificial Intelligence », par Pawel Korzynski, Michael Haenlein et Mika Rautiainen (« European Management Journal », janvier 2021).

RESSOURCES HUMAINES

Et voici le « coach de prévention des distractions »

Près de 100 cadres spécialisés dans la transformation des talents ont été invités à imaginer l'évolution des ressources humaines au cours de la prochaine décennie. Ils ont identifié 21 fonctions clés, présentés ci-dessous en fonction du degré d'orientation tech et de l'année d'apparition prévue.



Source : Cognizant Center for the Future of Work, Future Workplace.

DES FEMMES D'HONNEUR

Les entreprises dont le directeur financier est une femme affichent, en moyenne, un score de divergence dans la déclaration financière (un indicateur de déclarations erronées) inférieur de 2,6 % à celui des entreprises dans lesquelles ce poste est occupé par un homme.

« CFO Gender and Financial Statement Irregularities », par Vishal K. Gupta et al.

PERFORMANCE

Pourquoi les outsiders finissent souvent vainqueurs

Le monde du sport et la sphère politique sont truffés d'exemples d'individus ayant déjoué les pronostics. Un chercheur s'est demandé : que se passe-t-il lorsque des salariés ordinaires pensent que personne ne s'attend à ce qu'ils réussissent ?

Dans quatre études, ces salariés étaient généralement plus performants que les autres. Dans l'une de ces études, des collaborateurs d'une société de biens de consommation ayant indiqué être perçus comme des outsiders étaient plus susceptibles que les autres d'obtenir des notes élevées de la part de leurs supérieurs plusieurs semaines plus tard. Dans une autre étude, des salariés exécutant une tâche informatique étaient plus performants lorsqu'on leur disait que des observateurs prédisaient de mauvais résultats. Une troisième étude a cherché la cause de ce phénomène : après avoir dit à des étudiants en école de commerce que des observateurs s'attendaient à les voir peiner lors d'un exercice de négociation, ceux-ci s'avéraient plus performants que ceux à qui on avait dit qu'ils seraient les meilleurs et que ceux qui n'avaient reçu aucune information sur les attentes les concernant.

En interrogeant les participants à l'issue des expériences, les chercheurs ont découvert que, si ce phénomène avait lieu, c'était parce que les outsiders voulaient prouver à leurs détracteurs qu'ils avaient tort. La quatrième étude – une variante de l'expérience mettant en jeu une tâche informatique – a mis en lumière une distinction importante : le désir de contrer les pronostics n'améliorait la performance que lorsque les employés pensaient que les détracteurs n'étaient pas crédibles (parce qu'on leur avait dit que ces personnes avaient mal exécuté la même tâche et s'étaient trompées en prédisant la performance de précédents participants). Sinon, ce désir devenait contre-productif et causait un stress nuisant à la concentration et à l'attention.

« Considérer les prévisions pessimistes comme une opportunité de montrer aux autres qu'ils ont tort peut avoir des effets bénéfiques sur la performance », écrit l'auteur de la recherche, qui insiste sur l'importance de discréditer la validité de ces prévisions. « Les managers [de ces salariés outsiders] pourraient souligner le manque de crédibilité des observateurs ou mentionner des cas antérieurs pour lesquels leurs prévisions s'étaient révélées incorrectes. »



À PROPOS DE LA RECHERCHE
« The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance », par Samir Nurmohamed (« Academy of Management Journal », août 2020).

DIVERSITÉ

Egalité hommes-femmes : les conseils d'administration des joint-ventures à la traîne

Les joint-ventures représentent une part de plus en plus importante de l'économie – et un espace prometteur pour les femmes de développement de compétences de leadership et de gouvernance. Mais ces dernières restent encore largement sous-représentées au sein des conseils d'administration des joint-ventures, notamment parce que ceux-ci sont considérablement moins exposés au public que les conseils des entreprises cotées et ne sont pas soumis aux mêmes exigences en matière de quotas et de divulgation.

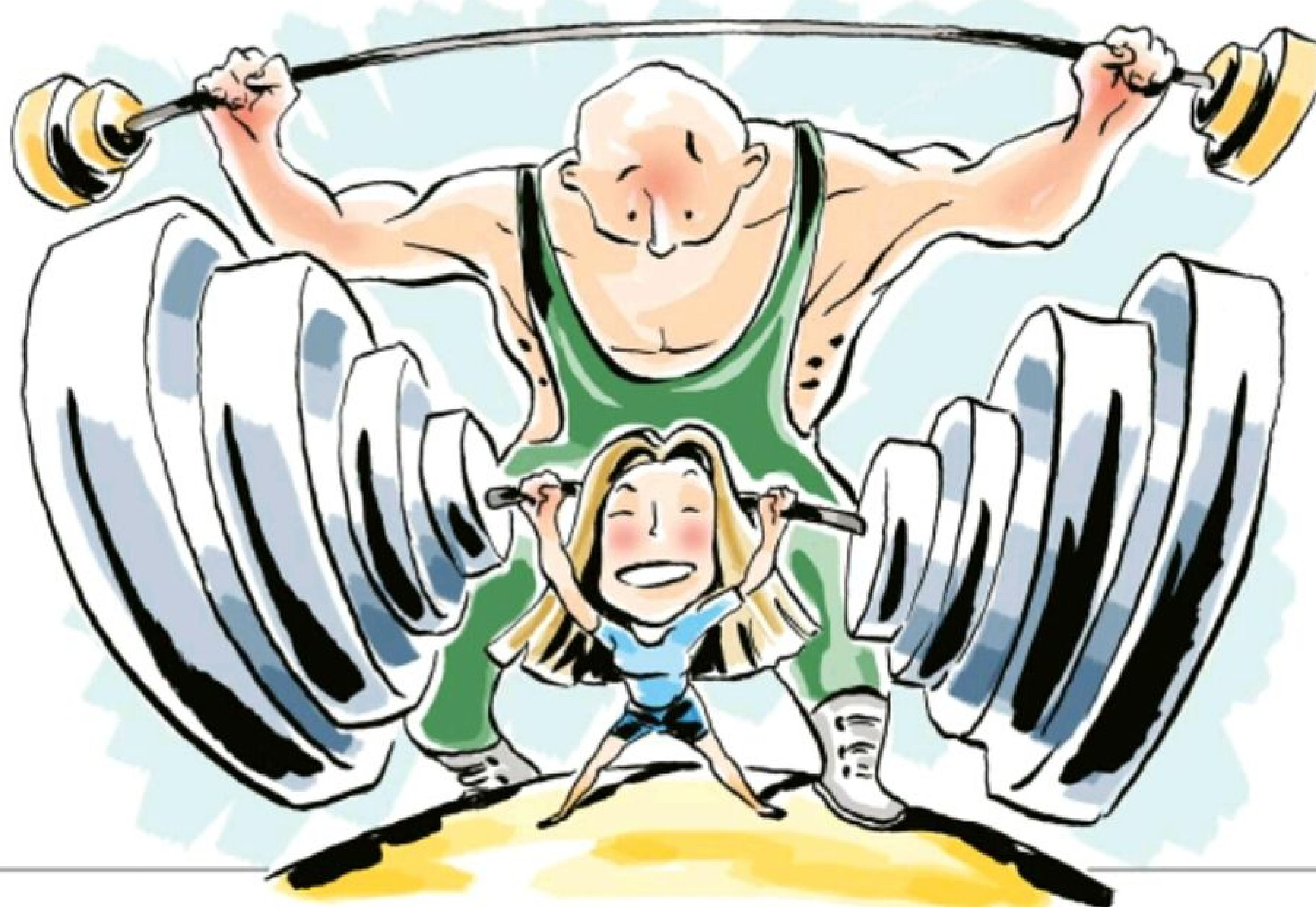
Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des joint-ventures, en 2019

10 %

Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises du S&P 500, en 2019

26 %

Source : Water Street Partners, entreprise acquise par Ankura (données sur les joint-ventures) et Spencer Stuart Board Index (données sur les S&P 500) ; analyse de Molly Farber, James Bamford et David Ernst.



EDHEC
BUSINESS SCHOOL

LES ENTREPRISES DE DEMAIN SE CULTIVENT AUJOURD'HUI.

À l'EDHEC, nous formons nos étudiants à avoir un impact positif sur le monde.
Pour y contribuer, nos programmes d'accompagnement EDHEC Entrepreneurs les aident à révéler tout leur potentiel. Pour nos jeunes pousses, nous avons doublé nos espaces à Station F Paris, au cœur du plus grand campus de startups au monde.
En 2020, nos 70 startups accompagnées ont levé plus de 6 millions d'euros afin de se développer tout en maximisant leur impact.
Et ce n'est qu'un début.



*Make an impact**

*Agissez sur le monde.

IdéesàSuivre

GLOBAL PETER DRUCKER FORUM

Un management humaniste pour une société entrepreneuriale

Pour Peter Drucker, il ne saurait y avoir de société libre et qui fonctionne bien en l'absence d'organisations et d'institutions performantes, capables de remplir leurs missions de manière efficace. Sinon, ce serait le chaos et la révolution, préludes à la tyrannie. Voilà pourquoi il estimait le management essentiel non seulement pour les entreprises, mais aussi pour la société.

Si le Covid-19 n'a pas fini de tester les limites du management, il n'en reste pas moins vrai que certaines conclusions s'imposent déjà. La bonne nouvelle, c'est que les entreprises se sont montrées résilientes. Ce qu'il faut garder en tête, ce n'est pas que certaines d'entre elles, des secteurs du tourisme et du voyage, ont péri, mais que tant d'autres sont toujours en vie, ce qui témoigne d'un optimisme entrepreneurial, d'une adaptabilité du management et d'une détermination à survivre.

La qualité du leadership a autant amplifié les succès que les échecs. Sur un plan négatif, la plupart des Etats se sont montrés incapables de relever les défis posés par la gestion de la crise, empêtrés dans des processus de prise de décision hâtifs, hésitants, entachés par la panique et une mise en œuvre défectueuse. Plutôt que d'informer le public de façon équilibrée, les médias ont appuyé là où cela faisait mal. Dans le secteur public, plus l'on montait dans la hiérarchie, plus les choses empiraient – du niveau local au niveau ministériel, pour finir par la sphère politique avec les échecs de l'Union européenne, dont l'esprit bureaucratique et le manque de capacités en matière de management ont grandement nui aux citoyens.

A l'inverse, nous devrions tirer des leçons des partenariats public-privé qui ont permis le développement d'un vaccin couronné d'un succès tel qu'on n'en voit qu'une fois par siècle et qui soulignent l'intérêt de coopérer pour tirer pleinement parti de capacités existantes. De la même manière, les programmes de vaccination de masse attestent de la sagesse de ceux qui ont su faire appel aux experts de l'exécution et de la logistique pour compléter les atouts du secteur de la santé. Aucun pays n'y est vraiment parvenu. Il reste encore beaucoup à apprendre, en particulier en termes de coopération internationale, pour vacciner les populations des pays les plus pauvres.

UN APPEL CREUX À «SUIVRE LA SCIENCE»

A quel niveau les choses ont-elles mal tourné? La réponse tient en deux mots : gouvernance et prise de décision. La gouvernance consiste à réunir autour d'une table les personnes les mieux placées et de tous horizons pour prendre des décisions équilibrées. Le Covid-19 a mis en lumière les limites d'un management centralisé et bureaucratique dans le traitement des questions complexes qui se posent aux organisations et à la société. De leur côté, les tenants d'une orthodoxie doctrinaire issus du champ médical ont tenté d'étouffer de nouvelles idées et approches du management basées sur l'observation, l'expérimentation et l'apprentissage en continu. L'IA et la prise de décision par algorithme sont moins utiles dans la situation présente que des individus capables d'avoir une pensée critique et d'inclure des points de vue divergents. Chaque type de problème implique une manière de réfléchir – on ne saurait donc recourir à une approche scientifique pour résoudre des questions sociales complexes. Les dirigeants politiques l'auraient-ils compris, qu'ils se seraient abstenus de lancer des appels creux à «suivre la science» dans des situations où celle-ci ne représente qu'un des éléments de réponse et où il leur incombe de parvenir à synthétiser des informations issues de différents domaines. De même, le risque et l'incertitude font partie de la vie moderne et ne sauraient être gérés en s'en remettant à des dogmes de type «principe de précaution». Le mantra des dirigeants devrait être «ce qui marche» en pratique, même si la théorie énonce le contraire – ce qui est parfois difficile pour ceux qui ont été élevés dans un esprit cartésien strict.

Confronté à cette situation, Peter Drucker aurait sûrement estimé que le meilleur héritage du Covid-19 est de nous avoir permis de résoudre certains problèmes fondamentaux, profondément enracinés. Le but n'est pas de remettre les compteurs à zéro en s'appuyant sur la vision d'un futur numérique idéalisé, mais plutôt de mettre en place un programme d'évolution accélérée visant à créer un cadre institutionnel capable de satisfaire les besoins humains et sociétaux du XXIe siècle, à commencer par ceux d'une jeune génération très touchée par cette crise et qui a cruellement besoin d'objectifs et de perspectives. Comme point de départ, on pourrait prendre le vibrant appel lancé par Charles Handy, lors du Peter Drucker Forum de 2018, en faveur d'un renouvellement du management dans l'esprit de la réforme luthérienne. Il correspond parfaitement à la conception de Peter Drucker du management en tant qu'«art libéral», dans lequel l'art consiste à faire preuve de jugement et de perspicacité pour, tout d'abord, être conscient de la réalité émergente et poser les bonnes questions, puis mettre en œuvre tous les outils nécessaires, y compris technologiques, afin de prendre les décisions appropriées pour aller de l'avant. Dans cette «société entrepreneuriale», telle que Peter Drucker se la figurait, la capacité à s'autorenouveler serait partagée entre les individus, les institutions et la société, et l'innovation et l'esprit d'entreprise feraient partie de son ADN social et économique. Cette société serait fondée sur la libération de ce que Drucker considérait comme la ressource naturelle la plus essentielle : le potentiel humain. Jamais cette vision n'a semblé aussi impérieuse qu'aujourd'hui.

RICHARD STRAUB *est le fondateur et le président du Global Peter Drucker Forum, qui se tiendra du 17 au 19 novembre 2021. Pour démontrer à quel point les idées de Peter Drucker continuent d'être pertinentes, une journée virtuelle exceptionnelle aura lieu le 30 juin.*

NOUS N'AVONS PAS ATTENDU DEMAIN POUR INVENTER L'ÉPARGNE DE DEMAIN

LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉPARGNE

RESPONSABLE : en complément de critères de performance financière, vos placements respectent les plus hauts standards en matière environnementale et sociale.

COMPÉTITIVE : dans une approche inédite, nous avons ouvert notre gamme de fonds à des gestionnaires français et internationaux experts, sélectionnés parmi les plus renommés.

ACCESSIBLE : notre gamme de fonds vous est proposée dès 50 €/mois.

ACCOMPAGNÉE : votre conseiller est à vos côtés pour définir avec vous la solution la plus adaptée à votre situation, à vos objectifs et à vos horizons de placement.

C'EST VOUS L'AVENIR



SOCIETE GENERALE

Les investissements sur les marchés financiers présentent un risque de perte en capital.

Document à caractère publicitaire – Préalablement à toute souscription, il convient de s'assurer auprès de votre conseiller que la solution d'investissement envisagée est adaptée à votre situation patrimoniale et budgétaire, à vos objectifs et horizon de placement, à votre profil investisseur ainsi qu'à vos connaissances et à votre expérience financières. Société Générale, SA au capital de 1 066 714 367,50 € – 552 120 222 RCS Paris – Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 Paris.

Don Moore, de la Haas School of Business de Berkeley, et ses collègues ont fait passer un test de mathématiques à un groupe de volontaires après avoir manipulé leur confiance. On a indiqué à la moitié d'entre eux que les résultats de leur test d'admission laissaient supposer qu'ils trouveraient un grand nombre de bonnes réponses ; on a déclaré à l'autre moitié qu'ils échoueraient. En entrant, les membres du premier groupe étaient optimistes quant à leur performance, tandis que ceux du second groupe avaient de réels doutes. Leurs prévisions correspondaient à celles des observateurs à qui on avait demandé de deviner quels sujets s'en tireraient le mieux. Mais les deux groupes de candidats obtinrent à peu près le même score. **Conclusion :**

La confiance n'augmente pas toujours les performances

Professeur Moore, DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

DON MOORE : Lorsque Elizabeth Tenney, Jennifer Logg et moi-même avons réalisé cette expérience, nous nous attendions à ce qu'elle montre qu'être confiant améliore les performances. Cela nous paraissait logique. Nous n'avions tout simplement pas envisagé ce résultat. Des gens à qui on avait dit qu'ils réussiraient et qui étaient convaincus d'y arriver ne s'en étaient pas mieux sortis que ceux à qui on avait dit que la plupart de leurs réponses seraient erronées et que cela rendait inquiets. Nous avons donc pensé qu'un test de mathématiques n'était peut-être pas le meilleur instrument de mesure. Peut-être verrions-nous d'autres effets avec d'autres types de tests.

HBR : Laissez-moi deviner… Nous avons essayé d'encourager les gens – en leur faisant croire qu'ils obtiendraient de bons résultats – dans toute une gamme d'activités : compétitions d'endurance et d'athlétisme, quiz, tâches répétitives ennuyeuses et même jeux du type «Où est Charlie ?». Dans aucun domaine nous n'avons observé un effet sur la performance.

Attendez. Etes-vous en train de dire que les discours de motivation tels que « C'est à votre portée ! Vous pouvez le faire ! » sont une perte de temps ? Nous n'avons pas étudié de façon spécifique les discours de motivation. Tout ce que je peux dire, c'est que raconter aux gens qu'ils vont réussir ne les rendra pas nécessairement plus efficaces. En fait, si des affirmations du genre «Vous êtes génial!» persuadent un individu ou une équipe qu'ils peuvent faire mieux que ce dont ils sont capables en réalité, cela peut nuire à leurs performances, car ils sont alors trop confiants et pensent qu'ils n'ont pas à faire beaucoup d'efforts. Mes étudiants qui sont les plus sûrs de réussir un examen et qui par conséquent ne travaillent pas ne sont pas ceux qui obtiennent les meilleures notes. Avoir une opinion précise sur ses chances de succès et ce qu'il faut pour y parvenir est le meilleur état d'esprit pour effectuer n'importe quelle tâche.

Une confiance justifiée est donc une bonne chose – et peut éventuellement améliorer nos performances ? Oui ! Une confiance justifiée est non seulement une bonne chose, mais aussi un facteur essentiel. S'il y a des chances que vous gagniez un concours, ce serait une erreur de ne pas y participer. S'il y a des chances qu'un nouveau produit soit un succès, ce serait une erreur de ne pas l'introduire sur le marché. Si vous éprouvez de la sympathie pour cette séduisante personne inconnue, ce serait une erreur de ne pas vous présenter à elle. Dans ces contextes, comme dans de nombreux autres, la confiance justifiée est un élément essentiel pour une prise de décision éclairée.

On ne devrait donc pas montrer une confiance que l'on n'a pas réellement ? Même quand on est le patron ?



> Si vous feignez la confiance, vous risquez de ne pas préparer votre entreprise – ou votre nation – à une menace imminente, puis de mal la gérer lorsqu'elle apparaît.

Je voudrais remettre en question votre présupposé, selon lequel les dirigeants devraient se comporter ainsi. Imaginez qu'un entrepreneur s'efforce de convaincre un capital-risqueur. Est-il vraiment utile pour l'entrepreneur de se tromper lui-même et de tromper le capital-risqueur sur le potentiel de son entreprise? Prendre des engagements excessifs et ne pas pouvoir les tenir va forcément poser des problèmes. Un entrepreneur peut être honnête et réussir. Jeff Bezos estimait qu'il y avait 70% de chances qu'Amazon soit un échec. Il demanda à ses parents, qui faisaient partie de ses premiers investisseurs, de ne pas lui donner d'argent qu'ils ne pouvaient pas se permettre de perdre.

Mis à part le risque de sous-performer par rapport aux attentes, qu'y a-t-il de mal à exprimer un peu de fausse confiance? Est-ce que beaucoup de gens ne se fraient pas un chemin en faisant semblant d'avoir réussi? D'après des recherches que j'ai effectuées, les démonstrations de confiance accroissent l'influence et le statut social. De toute évidence, on peut tromper certaines personnes un certain temps avec de l'esbroufe. Mais c'est une stratégie de leadership fragile. Même si vous vous accommodez de l'hypocrisie que cela suppose, vous devez craindre d'être démasqué. Et si vous feignez la confiance, vous risquez de ne pas préparer votre entreprise – ou votre nation – à une menace imminente, puis de mal la gérer lorsqu'elle apparaît. Ce qui souligne la nécessité pour nous, en tant qu'employés, investisseurs ou électeurs, de nous méfier des poseurs et des escrocs. Nous devrions exiger de nos futurs dirigeants qu'ils fournissent la preuve de leurs capacités et les inviter à faire des pronostics plutôt que de se montrer si confiants dans leurs allégations.

Cela signifie-t-il que, lors d'une réunion, un responsable est censé dire quelque chose comme: « Je suis sûr à 80% que nous aurons 10 millions de dollars de ventes au cours de la première année? » Parfaitement. Qu'est-ce que prévoit chaque membre de l'équipe pour les ventes de la première année? Demandez-leur de s'engager sur la possibilité que les ventes dépassent un certain montant ou qu'elles soient inférieures, puis rendez public leur pronostic. Quand la réputation est en jeu avec ce type de prévisions, tout le monde a tendance à être un peu plus circonspect et réaliste, ce qui conduit à de meilleurs pronostics.

Par ailleurs, comment les gens peuvent-ils mettre leur confiance en adéquation avec la réalité? Utilisez la stratégie de «suppression des biais» la plus générale que les psychologues aient identifiée: livrez-vous à un examen objectif en vous demandant pourquoi vous pourriez vous tromper, car savoir où votre perception s'écarte de la vérité vous permet de calibrer avec précision votre confiance. Considérez clairement l'autre facette. Comment pourriez-vous faire une erreur? Que diraient vos pires détracteurs à propos de votre plan ou de vos convictions? Inviter un conseiller fiable à se faire l'avocat du diable est également une bonne idée. Après le fiasco de la baie des Cochons, John F. Kennedy instaura de nombreux contrôles similaires au sein du pouvoir exécutif, notamment en renforçant les séances d'information quotidiennes qu'il tenait afin de remettre en question ses hypothèses.

Dans ma propre structure, lorsque nous prenons des décisions en matière de titularisation, nous nommons explicitement un membre du corps professoral pour mettre en évidence les faiblesses d'un candidat et expliquer pourquoi cette personne ne devrait pas être titularisée. Certains dirigeants courageux demanderont à un ami proche ayant un statut au sein de leur entreprise de remettre en question ce que dit le patron et d'adopter la position contraire dans les discussions sur des initiatives importantes. Une autre stratégie consiste à inciter les gens à donner leur opinion et leur pronostic avant que le dirigeant ne prenne la parole. Si vous ne savez pas ce que le dirigeant va dire, vous êtes plus susceptible d'exprimer un point de vue honnête qui soit contraire à sa vision des choses.

Dans votre livre «Perfectly Confident», vous reconnaissez que votre mère pense que vous êtes un «trouble-fête» de l'optimisme. Que répondez-vous à cela? Ma position est que les gens devraient croire à la vérité et aligner leurs croyances sur la réalité. C'est la seule approche que je puisse recommander en toute conscience. Parfois, cela signifie ramener sur terre la folie des grandeurs et gagner la confiance en faisant le travail nécessaire pour devenir le type d'exécutant que l'on aimerait être. Mais, pour quiconque souffre de manque de confiance en soi, cela signifie en fait accroître sa confiance de manière à ce qu'elle reflète plus fidèlement son potentiel. Lorsque vous devriez être confiant mais que vous ne l'êtes pas, cela peut aboutir à laisser échapper des occasions: des entreprises que vous n'avez pas lancées, des emplois auxquels vous n'avez pas postulé, des relations que vous n'avez pas initiées parce que vous avez sous-estimé vos chances de succès. C'est une erreur aussi grave que de penser que vous êtes meilleur que vous ne l'êtes réellement.

Interview réalisée par
Gardiner Morse

ATLAS COLONIAL

IdéesàSuivre

L'ÉTAT DE LA QUESTION

LA PREMIÈRE MONDIALISATION

L'histoire de la mondialisation ne commence pas dans les années 1970, mais cent ans plus tôt.

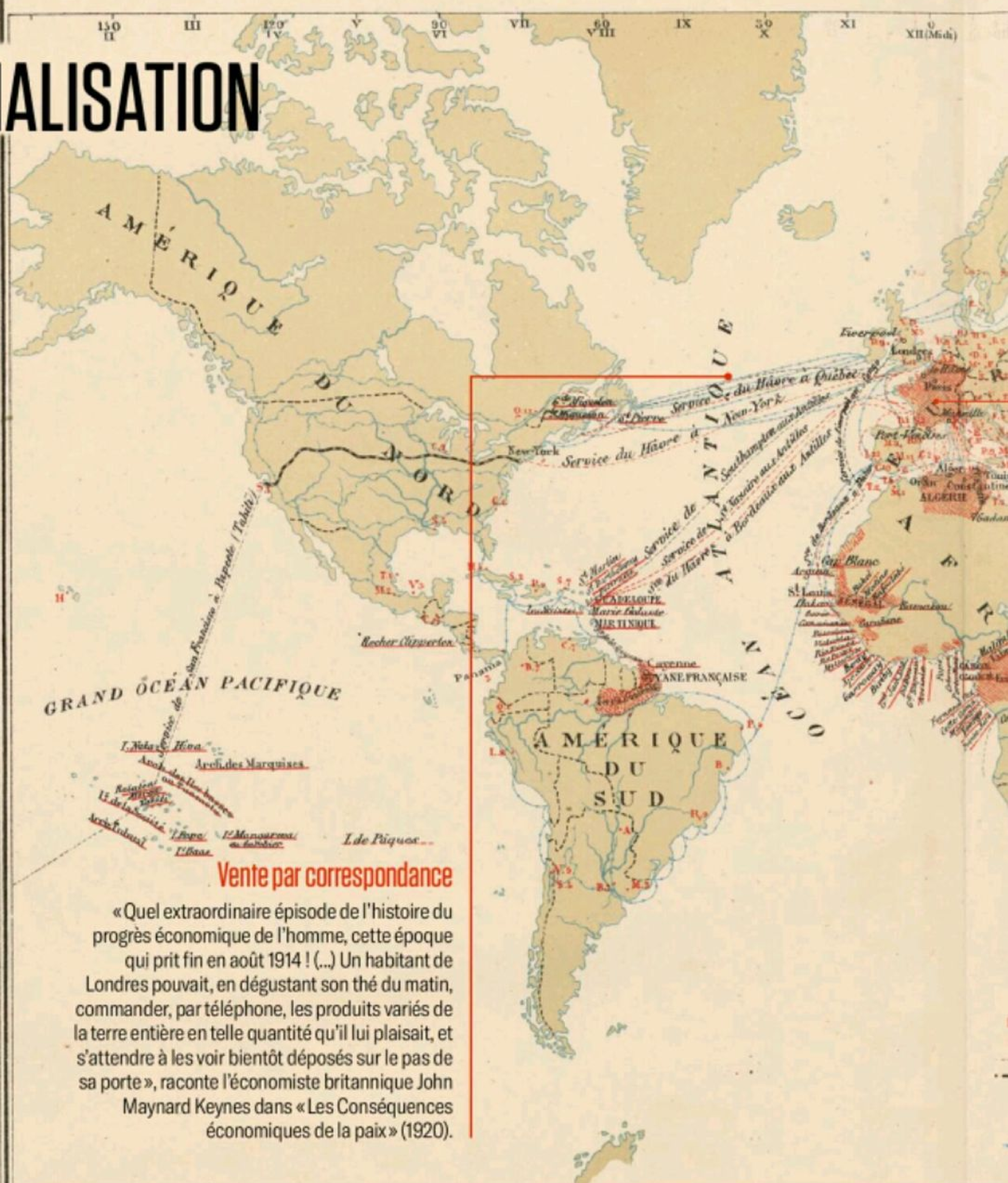
Par Charlotte Laurent

Les forces à l'œuvre aujourd'hui dans «notre» mondialisation ne sont pas sans précédent. A la fin du XIXe siècle, ce sont déjà les progrès techniques qui contribuent à l'internationalisation de l'économie. Les navires à vapeur se multiplient (voir, sur cette carte de 1886, les flux représentés à l'aide des pointillés rouges et noirs), les réseaux ferrés se développent (en noir sur la carte) et le télégraphe (en bleu) comme le téléphone se généralisent, reliant entre elles les principales places mondiales. En entraînant une diminution des coûts des communications et des transports – le prix du fret transatlantique baisse de 40% entre 1870 et 1913 –, ces innovations favorisent la croissance des échanges commerciaux internationaux, et ce en dépit des mesures protectionnistes adoptées par la plupart des économies avancées: à cette période, la croissance annuelle moyenne des exportations mondiales est estimée à 3,4%.

Cette première mondialisation est l'occasion pour les Etats-Unis de s'affirmer, à l'aube du XXe siècle, comme la nouvelle puissance planétaire. Si leurs exportations à faible valeur ajoutée sont en croissance, leurs importations de produits européens manufacturés restent faibles. Cela n'est pas sans rappeler l'actuelle situation de la Chine. Alors qu'il achète peu de produits manufacturés venus des pays industrialisés pour sa consommation propre, l'empire du Milieu est aujourd'hui en passe de devenir la première économie du monde.

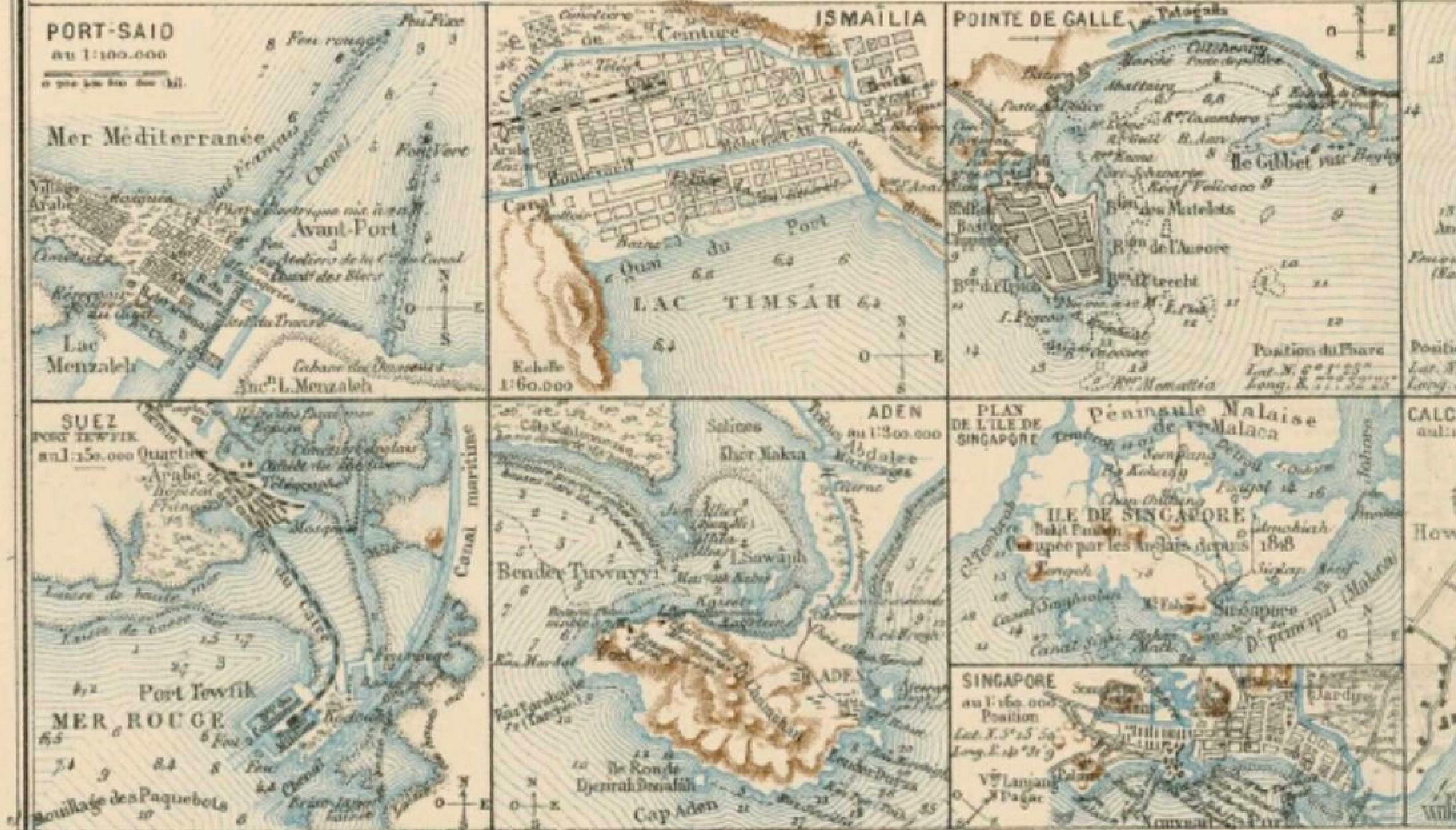
CHARLOTTE LAURENT *est journaliste à Harvard Business Review France.*

SOURCES : «QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE LA PREMIÈRE MONDIALISATION (1870-1914) ?», PAR VIOLAINE FAUBERT («ÉCONOMIE & PRÉVISION», 2012).



Vente par correspondance

«Quel extraordinaire épisode de l'histoire du progrès économique de l'homme, cette époque qui prit fin en août 1914 ! (...) Un habitant de Londres pouvait, en dégustant son thé du matin, commander, par téléphone, les produits variés de la terre entière en telle quantité qu'il lui plaisait, et s'attendre à les voir bientôt déposés sur le pas de sa porte», raconte l'économiste britannique John Maynard Keynes dans «Les Conséquences économiques de la paix» (1920).



DOCUMENT: BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE.

Gravé par A. Simon, 13, rue du Val-de-Grâce – Paris.

CHARLES BAYLE, 16, rue de l'

ALES AVEC LES COLONIES
ONS MARITIMES ET TÉLÉGRAPHIQUES
ULATS

L'Europe au centre du monde

En Europe, la part des exportations dans le PIB (en volume) passe de 10 à 16% entre 1870 et 1913, tandis qu'au niveau mondial, elle passe de 4,6 à 8% sur cette même période. En 1913, 86% des capitaux investis à l'étranger étaient d'origine européenne.

GRAND OCÉAN PACIFIQUE

OCÉAN INDIEN

AUSTRALIE

CANAL INTÉROCÉANIQUE DE PANAMA

Échelle 1:600.000e

OCÉAN ATLANTIQUE

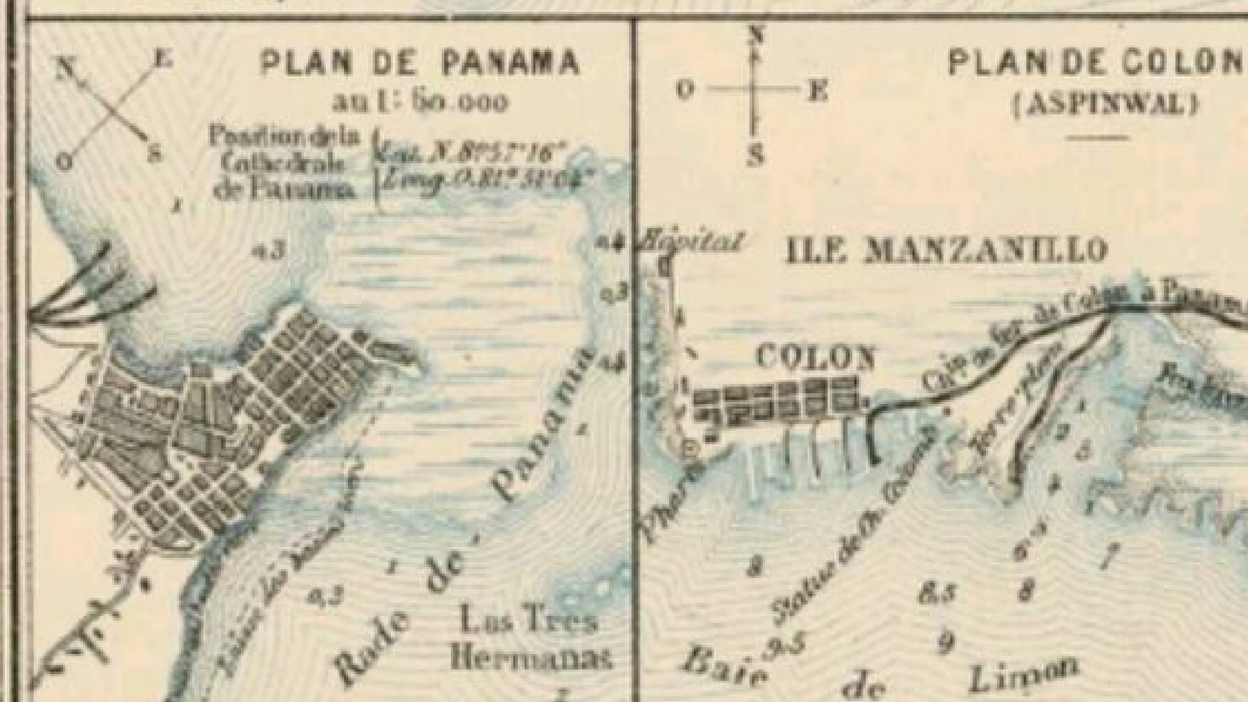
OCÉAN PACIFIQUE

Légende
Canal interocéanique
Chemin de Fer
1 à 74 Chiffres indiquant les kilomètres, à partir de l'Atlantique.

Le Trajet en Chemin de Fer, de Colon à Panama s'effectue en 4 heures.

De nouveaux itinéraires

Les grands projets du canal de Suez, lancé en 1859, et du canal de Panama, initié dès 1881, ouvrent de nouvelles voies maritimes, favorisant la connexion entre littoraux et marché mondial.



Légende

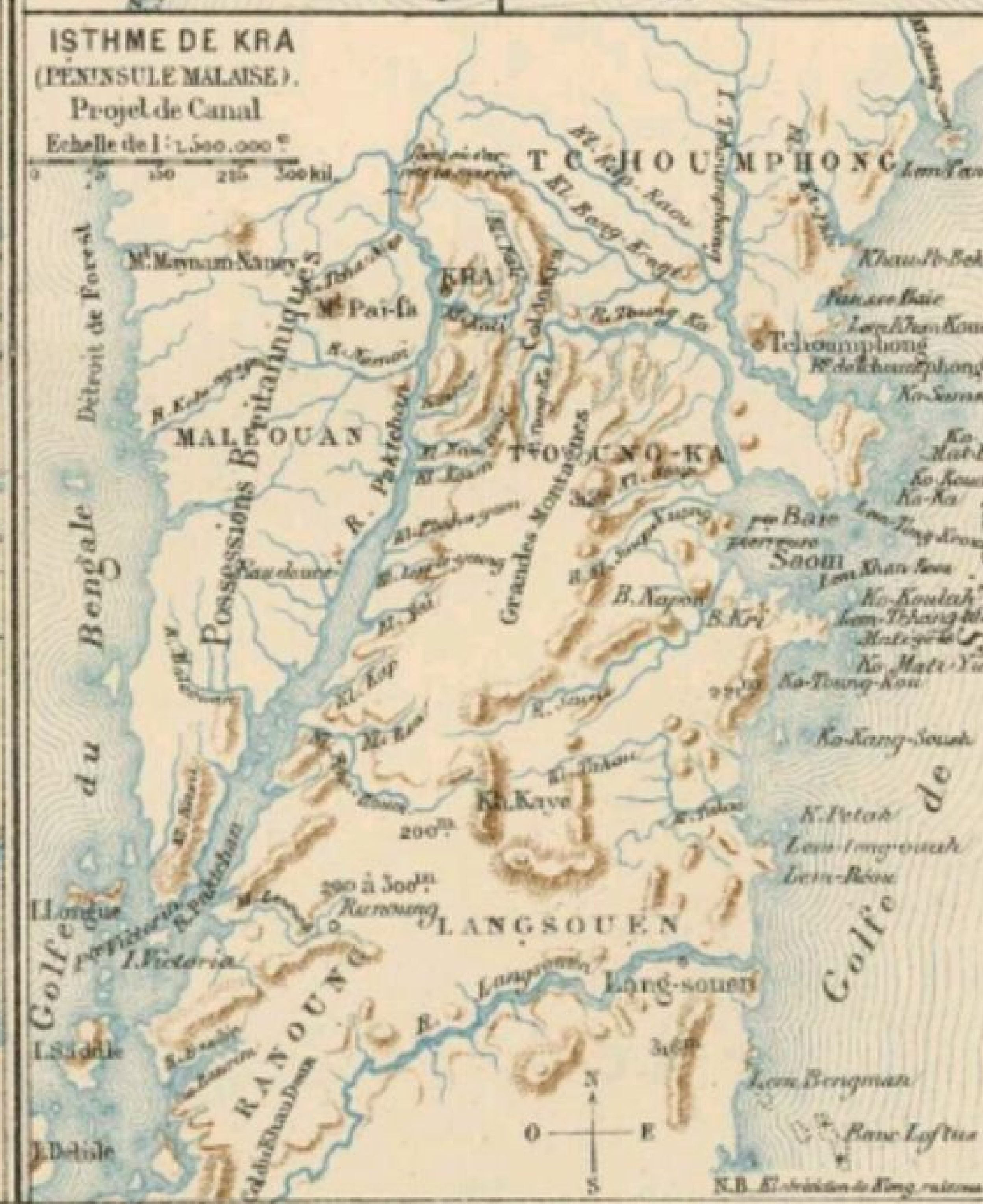
Colonies et Possessions Françaises
Services Français de navigation à vapeur entre la France et ses Colonies
Services étrangers de navigation à vapeur
Lignes de Chemins de fer sur les Routes coloniales
Initiale des Consulats Français
Le chiffre placé à droite du Consulat indique le nombre de vice-consulats et d'Agences consulaires dépendant de ce Consulat
Câbles sous-marins et principales lignes télégraphiques

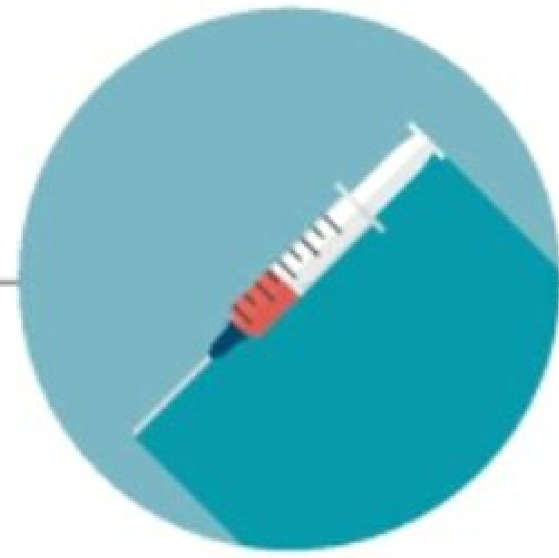
ROUTES DES COLONIES FRANÇAISES

ROUTE DES INDES — COLOMBO — CALCUTTA

ROUTE DE LA NOUVELLE CALÉDONIE — MELBOURNE PORT PHILLIP — SIDNEY ET PORT JACKSON

ROUTE DE LA GUYANE — GEORGETOWN (Demerari) — PARAMARIBO (Surinam)





RÉCIT

COMMENT NOUS AVONS FAIT POUR…

DÉVELOPPER UN VACCIN EN HUIT MOIS

Par Albert Bourla, P-DG de Pfizer

Photo : BRYAN DERBALLA





RÉCIT

Grâce à notre travail et à celui d'autres entreprises dont les vaccins ont également été autorisés, nous espérons que 300 millions de doses seront disponibles à l'échelle mondiale.

Le 19 mars 2020, alors que le Covid-19 se propageait dans le monde entier, j'ai mis au défi tous les employés de Pfizer de « réaliser l'impossible » : développer un vaccin plus rapidement que personne ne l'avait fait auparavant, idéalement dans un délai de six mois et, quoi qu'il arrive, avant la fin de l'année.

Ugur Sahin, le P-DG de notre partenaire BioNTech – une entreprise allemande spécialisée dans les immunothérapies contre le cancer –, a fait de même avec son équipe.

Moins de huit mois plus tard, le dimanche 8 novembre, quelques cadres dirigeants et moi-même étions rassemblés et sur le point de découvrir si nos chercheurs, scientifiques, organisateurs d'essais cliniques, fabricants et experts en logistique avaient collectivement atteint cet objectif. Quatre experts indépendants de surveillance des données se rencontraient à distance pour examiner les résultats préliminaires de l'essai du candidat-vaccin réalisé par nos deux entreprises. Il s'agissait d'une étude en double aveugle – personne, parmi les scientifiques, les investigateurs des essais cliniques ou les patients, ne savait qui recevait le vaccin ou un placebo –, ce qui signifie que nous nous préparions à trois résultats possibles : les experts pouvaient nous dire d'arrêter l'essai car c'était un échec, de continuer car les résultats n'étaient pas concluants, ou de continuer et de déposer immédiatement une demande d'autorisation en urgence car le vaccin était efficace et sûr.

A 11 heures, heure à laquelle se réunissaient les experts, certains d'entre nous se sont également rassemblés : Mikael Dolsten, directeur scientifique ; Rod MacKenzie, directeur du développement ; Sally Susman, directrice des affaires générales ; Yolanda Lyle, ma directrice de cabinet ; Doug Lankler, notre avocat général, et moi-même. Nos experts scientifiques dédiés au Covid-19, qui avaient travaillé jour et nuit dans notre complexe de Pearl River, à New York, seraient les premiers informés des résultats et nous les transmettraient ensuite. Nous avons essayé de nous

Photos : Akos Stiller / Bloomberg via Getty Images



Un technicien de laboratoire, vêtu d'une combinaison, inspecte une bouteille contenant un milieu de croissance pour la production de virus lors de la recherche sur le vaccin contre le coronavirus dans les laboratoires Valneva SA, à Vienne, en Autriche, le jeudi 6 août 2020.

distraire en discutant d'autres choses, mais le stress était à son comble.

Enfin, un peu avant 14 heures, Yolanda reçut un SMS : les résultats étaient tombés, et les chercheurs de Pearl River voulaient nous appeler en visioconférence via Webex. Pendant les longues minutes qu'il leur fallut pour se connecter, je plaisantais en disant que c'était leur manière de se venger de la pression que je leur avais mise depuis des mois. Mais, quand leurs visages souriants sont apparus à l'écran, nous avons compris que les nouvelles étaient bonnes. Le comité indépendant nous recommandait «fortement» de déposer une demande d'autorisation. Dix minutes plus tard, nous étions informés à titre confidentiel du taux d'efficacité exact : un impressionnant 95,6%.

En décembre, 74 millions de doses de notre vaccin avaient été fabriquées, et 46 millions avaient été mises sur le marché. A l'heure où cet article est publié, grâce à notre travail et à celui d'autres entreprises dont les vaccins ont également été autorisés, nous espérons que 300 millions de doses seront disponibles à l'échelle mondiale.

Voilà la version courte de notre histoire. Mais nous pensons que, en raison de ce qu'elle nous a appris, la version longue vaut la peine d'être racontée. Il aura fallu un défi presque impossible à relever, une réflexion originale et novatrice, une coopération interentreprises, une émancipation vis-à-vis de la bureaucratie et, par-dessus tout, le travail acharné de chaque collaborateur de Pfizer et BioNTech pour accomplir ce que nous avons fait en 2020. Quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, les organisations peuvent utiliser ces stratégies pour résoudre leurs propres problèmes et réaliser un travail important qui bénéficie à la société.

UNE MENTALITÉ AXÉE SUR LE PATIENT

Vétérinaire de formation avec un doctorat en biotechnologie de la reproduction, j'ai rejoint Pfizer en 1993 en tant que directeur technique de sa division santé animale en Grèce, mon pays natal. J'ai grimpé les échelons en exerçant plusieurs fonctions partout en Europe, avant d'obtenir le poste de président de groupe supervisant les opérations internationales de l'unité depuis notre siège américain. En 2014, je suis devenu



Des doses du vaccin sont préparées pour l'expédition dans une usine de production de Pfizer, à Portage, dans le Michigan (Etats-Unis), le 13 décembre 2020.

Photo : Morry Gash / Getty Images

président de groupe en charge de nos activités internationales liées aux vaccins, à l'oncologie et aux produits de santé grand public. Deux ans plus tard, j'ai pris la direction de Pfizer Innovative Health, où je supervisais la R&D des unités produits de santé grand public, vaccins, oncologie, immunologie et inflammation, médecine interne, et maladies rares. A cette place, j'ai essayé d'opérer comme un gérant de société de capital-risque ou un gestionnaire de fonds de placement privé : les plus gros investissements allaient aux meilleures idées. En janvier 2018, j'ai été promu directeur des opérations, et un an plus tard je succédais à Ian Read au poste de P-DG.

Pendant mes 27 ans chez Pfizer, ma famille et moi avons vécu dans huit villes et cinq pays différents. Mon exposition à tant de cultures, ma formation scientifique et la diversité des fonctions que j'avais exercées chez Pfizer ont contribué à me préparer à mes nouvelles responsabilités, tout comme mon éducation juive en Grèce. Le fait de venir d'un pays qui est un petit acteur sur la scène internationale et de faire partie d'une minorité religieuse m'a appris à me battre pour ce qui me paraît juste et à ne jamais abandonner.

Tout au long de ma carrière, je me suis toujours concentré sur les utilisateurs finaux de nos produits, qu'il s'agisse d'animaux et de leurs soignants ou de consommateurs généraux, et j'ai encouragé l'organisation entière à adopter cette même mentalité axée sur le patient, en mesurant les résultats en fonction des individus (ou des animaux) servis plutôt que des médicaments vendus. Cette approche incluait la création d'un «Patient and Health Impact Group», dédié à l'amélioration de l'innovation et de l'accès à la santé.

Quand j'ai pris les commandes de Pfizer, l'entreprise se portait bien. Ian Read, mon prédécesseur, avait réussi à maintenir le cap malgré une importante perte de revenus due à l'expiration de plusieurs brevets. Peut-être plus important encore, il avait transformé notre département R&D, autrefois médiocre, et en avait fait l'un des meilleurs du secteur. Sous sa direction, nous avons obtenu l'autorisation du premier inhibiteur de CDK pour le cancer du sein et du premier inhibiteur de JAK pour diverses maladies auto-immunes. Et Pfizer s'est développé, passant de la commercialisation d'un seul vaccin à de multiples vaccins, et sécurisant un solide pipeline de vaccins.

Le Covid-19 est apparu sur nos écrans radars en janvier 2020, quand nous avons commencé à entendre parler de cas d'infections respiratoires sévères et de décès à Wuhan, en Chine.



RÉCIT

J'ai voulu m'appuyer sur ce succès en me concentrant sur la science et les patients. Pour passer au niveau supérieur, il nous fallait trouver un meilleur toit pour notre unité produits grand public et notre filiale Upjohn, et acquérir des innovations de pointe pour compléter nos domaines d'expertise, comme les thérapies ciblées contre le cancer et les thérapies géniques. Nous devions nous concentrer sur toutes les parties prenantes, pas seulement les actionnaires, pour créer de la valeur à long terme. Nous avons accroché des photos des patients sur les murs de nos locaux dans le monde entier pour bien faire comprendre cet objectif à nos cadres et employés. Enfin, nous devions devenir une entreprise plus moderne, en numérisant les données de chaque maillon de notre chaîne de valeur.

Pour y parvenir, nous avons renforcé l'équipe de direction. Nous avons accueilli Lidia Fonseca au poste de directrice du numérique et des technologies afin d'accroître et d'améliorer nos capacités numériques ; Angela Hwang au poste de présidente de groupe de notre unité biopharmaceutique pour repenser notre modèle de mise sur le marché ; Payal Sahni au poste de directrice des ressources humaines pour favoriser une culture de courage, d'excellence, d'équité et de joie, et Bill Carapezzi au poste de vice-président exécutif afin de transformer nos services commerciaux. De juin 2019 à avril 2020, nous avons également accueilli quatre nouveaux membres au sein du conseil d'administration, qui possédaient une grande expertise en sciences ou en affaires internationales : Sue Desmond-Hellmann, anciennement P-DG de la Bill & Melinda Gates Foundation et ancienne cadre chez Genentech ; Susan Hockfield, neuroscientifique et présidente émérite du MIT ; Scott Gottlieb, médecin et ancien commissaire de la FDA, et James Quincey, P-DG de Coca-Cola.

LA PANDÉMIE FRAPPE

Le Covid-19 est apparu sur nos écrans radars en janvier 2020, quand nous avons commencé à entendre parler de cas d'infections respiratoires sévères et de décès à Wuhan, en Chine. Etant une entreprise fortement investie dans la recherche sur les maladies infectieuses et les vaccins, nous avons suivi avec attention le développement de la situation. Dès février, il était clair que le virus allait se propager dans de nombreuses régions du monde, et nous savions que Pfizer aurait un rôle décisif à jouer pour l'arrêter.

Nous travaillions déjà avec BioNTech pour appliquer sa technologie principale, l'ARN messager (ARNm), aux vaccins antigrippaux. Pour fabriquer un vaccin, on commence en règle générale par développer des formes modérées du virus, ce qui peut prendre des mois. C'est pour cette raison qu'il a fallu quatre ans pour que le vaccin contre les oreillons, reconnu comme l'un des vaccins les plus rapidement développés jusqu'alors, passe du laboratoire à la distribution dans les années 1960. Mais les vaccins à ARNm sont créés de manière synthétique, en utilisant seulement le code génétique de l'agent pathogène, ce qui peut être réalisé bien plus vite.

Ugur Sahin et Ozlem Tureci, les époux turcs ayant fondé BioNTech, ont immédiatement compris comment l'ARNm pouvait être appliqué au vaccin contre le Covid-19 et ont mis leur équipe au travail. Le 1er mars, ils ont appelé Kathrin Jansen, notre responsable de la R&D des vaccins, pour demander si nous aimerions travailler avec eux pour tester les candidats qu'ils avaient déjà développés, qui étaient au nombre de vingt. Bien évidemment ! Le seul inconvénient était qu'aucun vaccin ARNm n'avait jamais encore été approuvé pour usage clinique.

Alors que nous démarrions cette collaboration, le virus se propageait. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé annonçait que l'épidémie était désormais une pandémie. Le 13 mars, tout en virtualisant nos opérations pour nous adapter aux nouvelles mesures de distanciation sociale prises partout dans le monde, nous avons publié un plan en cinq points afin de guider notre entreprise et ses pairs de l'industrie pharmaceutique dans un effort collaboratif pour venir à bout du coronavirus. Nous proposions de mettre en commun nos connaissances et outils, tels que le dépistage viral et autres modèles, ainsi que nos données et analyses associées ; de mobiliser nos effectifs – virologues, biologistes, chimistes, cliniciens, épidémiologistes, et autres experts ; de partager notre expertise en développement de médicaments avec des sociétés de biotechnologie de moindre ampleur, comme nous le faisions avec BioNTech, afin de les aider à manœuvrer à travers des processus cliniques et réglementaires complexes ; de mettre à disposition des capacités de production pour toute thérapie ou tout vaccin qui seraient autorisés et de contacter des organismes fédéraux pour mettre en place une équipe de scientifiques d'intervention rapide en vue d'épidémies futures.

Le 16 mars, nos hauts dirigeants se sont réunis et ont décidé qu'il était temps de tout miser sur le développement de ce vaccin avec BioNTech – ainsi que de traitements pour le Covid-19 –, même s'il fallait pour cela dépenser jusqu'à 3 milliards de dollars. A titre de



comparaison, un programme ordinaire de développement d'un vaccin peut prendre jusqu'à dix ans et coûter entre 1 milliard et plus de 2 milliards de dollars. Nous ne voulions pas que notre décision soit motivée uniquement par les rendements financiers. Sauver des vies – autant que possible et aussi vite que possible – serait notre priorité.

J'ai fait pression pour que le vaccin soit prêt pour l'automne, où l'on s'attendait à observer une nouvelle hausse des contaminations. Tout le monde savait que la mission serait gigantesque, peut-être même irréalisable, mais nous avions tous conscience que nous étions dans l'obligation de l'entreprendre.

LE TRAVAIL COMMENCE

Le lendemain, Pfizer a signé une lettre d'intention avec BioNTech, dans laquelle nous nous engagions à associer leur technologie ARNm à nos capacités de recherche, de régulation, de production, et de distribution. Les détails financiers seraient réglés plus tard. Chaque seconde comptait, il fallait faire vite. Nous avons décidé de travailler sur plusieurs candidats-vaccins en parallèle au lieu de tester les plus prometteurs en séquence, comme c'est habituellement le cas. C'était une approche qui présentait des risques sur le plan financier, mais qui produirait des résultats plus rapidement. Nous avons par ailleurs refusé tout financement gouvernemental afin de libérer nos chercheurs de la paperasse bureaucratique et de les protéger de tout ralentissement inutile.

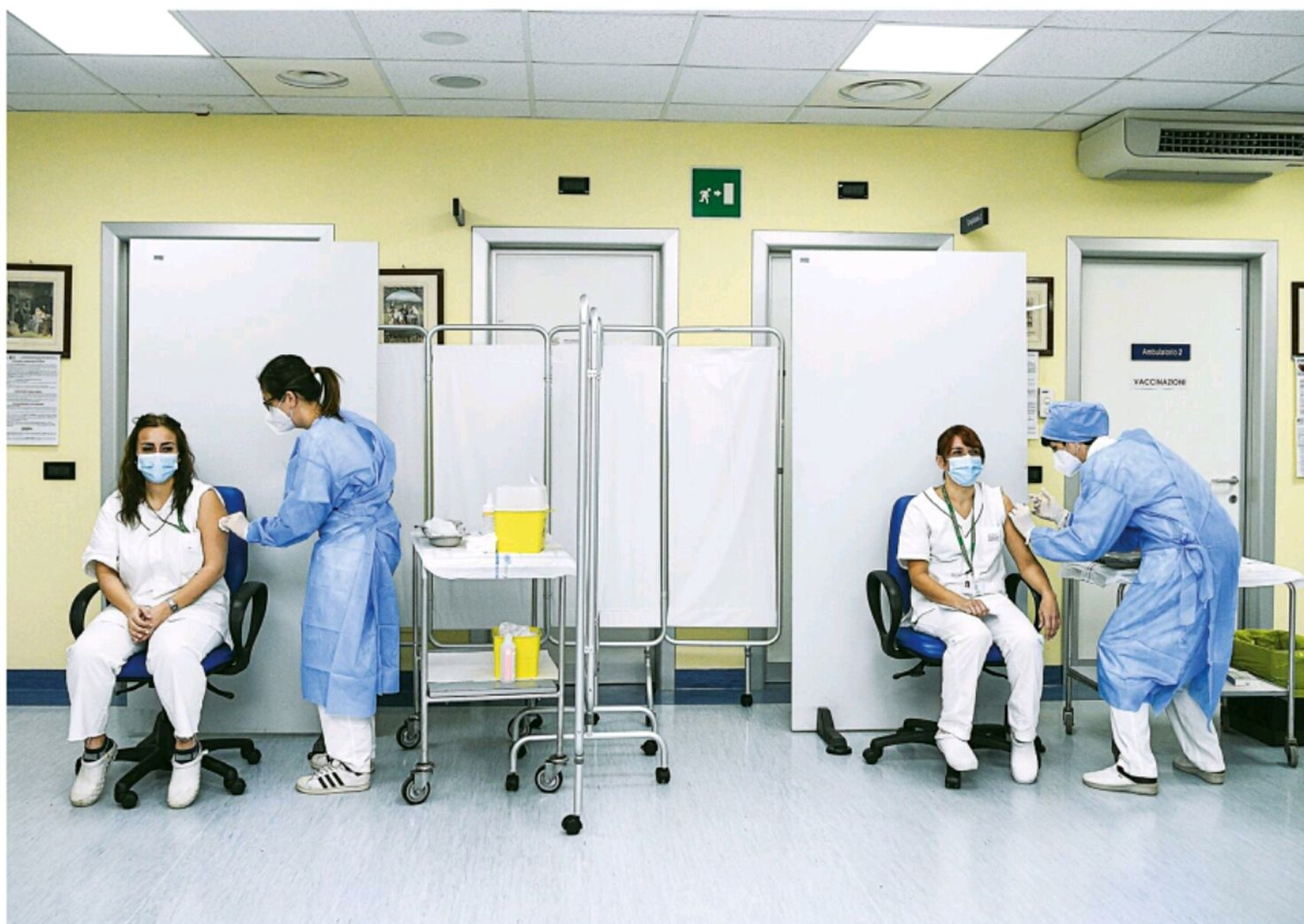
Notre groupe de travail dédié au vaccin contre le Covid-19 a commencé à se réunir via Webex chaque lundi et jeudi, avec quelques réunions ponctuelles supplémentaires organisées régulièrement. Dès le 12 avril, nous avions sélectionné quatre candidats parmi les 20 de départ, sur la base de signes moléculaires d'efficacité observés dans des cultures de laboratoire et chez des souris. En temps normal, nous aurions procédé à des tests sur des animaux de plus grande taille avant de démarrer la première phase des essais sur des sujets humains, qui impliquent entre 20 et 100 participants et durent généralement plusieurs mois, mais, face à l'urgence de la situation, nous avons demandé l'autorisation à la Food and Drug Administration (FDA) américaine et à l'autorité de santé allemande, l'institut Paul-Ehrlich, de les réaliser simultanément – autorisation qui nous a été accordée. Nous avons également été autorisés à combiner les essais de phase II (qui incluent des centaines de sujets et durent généralement entre un et trois ans) et les essais de phase III (des centaines, voire des milliers de sujets, pendant un à quatre ans).

Le 23 avril, nous avons commencé les essais de phase I. Un petit nombre de volontaires en Allemagne ont reçu les premières injections, et nous avons commencé à collecter les données sur l'efficacité de chacun de nos quatre candidats : entraînaient-ils une réponse immunitaire? D'importants effets secondaires? En mai, notre choix se portait désormais sur deux candidats et nous avons commencé des tests aux Etats-Unis avec des doses variées.

Les premiers résultats étaient prometteurs, et nous avons compris que chaque candidat nécessiterait deux injections à trois semaines d'intervalle, mais nous ne pouvions pas déterminer immédiatement lequel serait le meilleur choix. Enfin, le 23 juillet, la veille du jour où nous avons dit à la FDA que nous déciderions quel vaccin passerait aux essais de phases II et III combinées, nous avons appris que, si les deux candidats semblaient générer une forte réponse immunitaire, l'un des deux entraînait considérablement moins d'effets secondaires, tels que de la fièvre et des frissons.

Pendant ce temps-là, notre équipe de fabrication menée par Mike McDermott, président de l'approvisionnement mondial, se préparait à livrer des dizaines de milliers de doses d'essai et des centaines de millions de doses finales dans le monde entier dès que le vaccin serait prêt. Pfizer n'avait encore jamais produit de vaccin à ARNm et, pour ce faire, nous allions avoir besoin de nouveaux équipements et processus. Nous avons acheté de nouvelles machines de formulation d'ARNm, procédé à leur installation dans des usines situées aussi bien dans le Michigan et le Massachusetts qu'en Belgique, et imaginé de nouvelles approches pour accélérer notre production finale – du stockage dans des sacs jetables, au lieu de réservoirs en acier, au transport et à l'entreposage frigorifiques. L'une des grandes difficultés portait sur le fait que les candidats-vaccins devraient être conservés à une température inférieure à zéro pour rester stables et actifs. Nos ingénieurs ont travaillé pour mettre au point une boîte thermique de transport et d'entreposage qui pourrait contenir des milliers de doses à destination des hôpitaux et centres médicaux, et, dès le mois de juillet, ils l'avaient mise à disposition – accompagnée d'un indicateur de température contrôlé à distance et d'un traceur GPS.

Après avoir choisi notre candidat-vaccin final, nous avons commencé la production de manière anticipée. Comptant sur le succès des essais, nous avions dès le mois de septembre 1,5 million de doses produites, congelées



Des infirmières d'un hôpital italien reçoivent le vaccin Pfizer-BioNTech, le 27 décembre 2020.

Photo : Piero Cruciatti/AFP via Getty Images

et prêtes à expédier. Evidemment, si les essais s'étaient avérés non concluants, nous aurions été contraints de toutes les jeter.

En dépit du travail acharné de nos équipes de fabrication pour respecter l'échéancier accéléré, et de l'importante pression d'ordre politique et personnel à laquelle nous étions tous soumis, nous sommes restés clairs sur un point : nous n'irions pas plus vite que la science ne le permettrait. Lors d'un de mes appels avec Alex Gorsky, P-DG de Johnson & Johnson, nous avons décidé d'inviter tout le secteur à s'engager à adhérer à des processus scientifiques rigoureux et à des normes de sûreté élevées dans notre quête collective d'un vaccin contre le Covid-19. Nous avons décidé d'impliquer toutes les entreprises qui en développaient un. J'en ai contacté la moitié et Alex l'autre moitié ; en l'espace de 48 heures, sept autres sociétés biopharmaceutiques avaient signé cet engagement. Il fallait faire vite, certes, mais pas au détriment de la rigueur scientifique.

Bien entendu, Pfizer est une énorme entreprise, avec près de 79 000 salariés, une présence dans plus de 125 pays, et de nombreux autres sujets de préoccupation et d'intérêt en dehors du vaccin contre le Covid-19. Certaines de nos autres équipes de recherche travaillaient d'arrache-pied sur des traitements qui atténueraient les effets du coronavirus. Ces initiatives incluaient le développement de composés antiviraux et d'études sur l'interaction du Covid-19 avec la pneumonie et l'utilisation d'azithromycine.

Tandis qu'il se concentrait sur le Covid-19, notre groupe dédié au vaccin continuait de travailler sur d'autres maladies débilitantes, comme le virus respiratoire syncytial et la méningite. Et même si je consacrais environ 70 % de mon temps à la lutte contre la pandémie, nous avons donné les moyens à nos cinq autres unités de poursuivre leurs importants efforts – et elles ont fait le job. Par exemple, notre division biopharmaceutique a augmenté les revenus de 7 % sur une base opérationnelle au cours des neuf premiers mois de l'année.

Au début de l'automne, les données sont lentement arrivées. Il nous fallait recruter davantage de volontaires pour les essais cliniques et aller là où le coronavirus prenait de l'essor. En novembre, seules 94 personnes sur les 43 538 auxquelles nous avions administré le candidat-vaccin ou un placebo étaient tombées malades,



ce qui a déclenché l'examen indépendant qui nous a apporté de si réjouissantes nouvelles le 8 novembre. Presque tous les individus ayant contracté le Covid-19 faisaient partie du groupe ayant reçu le placebo. Ceux du groupe ayant reçu le vaccin avaient été presque totalement protégés, malgré la probabilité qu'ils aient également été exposés. Une fois les données présentées aux autorités de santé et le vaccin autorisé, le lancement a enfin pu commencer.

Le Royaume-Uni a été le premier pays à autoriser l'utilisation de notre vaccin, et Margaret Keenan a reçu la première dose le 8 décembre 2020. Les Etats-Unis leur ont emboîté le pas, et Sandra Lindsay a été la première Américaine à recevoir l'injection, le 14 décembre. Nous avons rencontré des problèmes – notamment des difficultés concernant l'approvisionnement en matières premières –, mais nous avons réussi à produire 74 millions de doses et mis sur le marché plus de 45 millions de doses avant la fin 2020, et nous sommes en bonne voie pour en produire plus de 2 milliards en 2021.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Au cours de cette folle année qu'a été 2020, qu'avons-nous appris chez Pfizer?

Tout d'abord, et c'est le plus important, que le succès est le résultat d'un travail d'équipe. Chaque personne au sein de notre entreprise et de BioNTech – des cadres dirigeants aux salariés actifs dans la fabrication et le transport – a joué un rôle déterminant dans le développement de notre vaccin. Sans les énormes sacrifices auxquels ont consenti les membres de l'équipe qui ont renoncé à leurs week-ends et à leurs congés, passé des mois sans voir leur famille et ont travaillé plus dur et plus longtemps que jamais auparavant, nous n'aurions jamais pu réussir. Je suis extrêmement ému et immensément reconnaissant de tout ce que ces personnes ont accompli.

Deuxièmement, que donner la priorité à un objectif peut être payant. L'impact financier positif pour Pfizer du vaccin contre le Covid-19 n'a été possible que parce que le retour sur investissement n'a jamais été pris en considération. Nous sommes allés de l'avant avec une mission en tête. Et même si nous n'avions pas mis au point un vaccin spectaculairement efficace, que nous ne l'avions pas distribué aussi vite que nous l'avons fait et que nous n'avions pas amorti nos investissements, notre décision de faire ce qu'il fallait aurait tout de même été rentable pour moi, nos salariés et notre secteur d'activité. Le secteur privé a la responsabilité d'agir pour aider à résoudre les plus gros problèmes de la société. S'il ne le fait pas, il n'y a d'avenir pour aucun d'entre nous.

Troisièmement, que les défis presque irréalisables, lorsqu'ils correspondent au bon objectif, sont galvanisants. Quand j'ai annoncé un échéancier de six mois pour développer un vaccin, nos scientifiques étaient sceptiques. Mais ils se sont mis au travail avec l'équipe de BioNTech et ont presque tenu ce délai. La même chose a eu lieu avec notre équipe d'approvisionnement quand nous lui avons demandé de trouver un moyen de produire et de transporter à des températures polaires des millions de doses d'un vaccin qui n'était pas encore finalisé. Ils ne pensaient pas en être capables, et pourtant ils ont fini par réaliser l'impossible.

Quatrièmement, que, quand vous définissez un objectif colossal, vous devez encourager la réflexion originale pour l'atteindre. Ce qui a fonctionné par le passé ne créera pas une nouvelle réalité. Au printemps 2020, plusieurs équipes nous ont présenté – à de hauts dirigeants et à moi-même – diverses idées pour résoudre des problèmes particuliers : « Un, deux, trois. Voilà ce qui a été fait auparavant. » Nous avons insisté pour obtenir un quatrième, un cinquième et un sixième choix, et, en faisant preuve de créativité, ils se sont exécutés. Au bout de quelques mois, c'était devenu une habitude. Les gens cherchaient de nouvelles options de leur propre initiative.

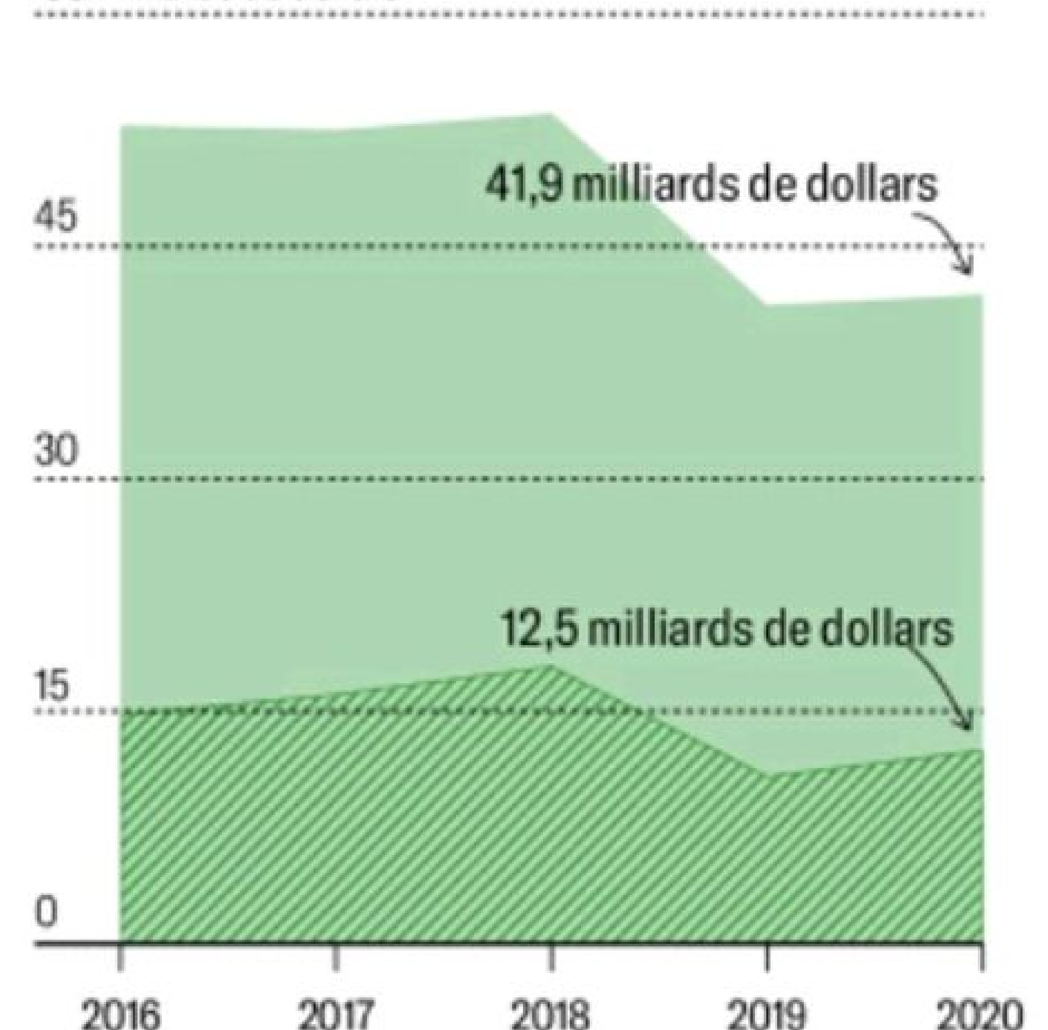
Je crois que le cinquième facteur de réussite tient au fait d'avoir détaché nos scientifiques des préoccupations financières et de les avoir libérés d'une

FAITS ET CHIFFRES

Pfizer

Fondation : 1849
Siège social : New York (Etats-Unis)
Nombre de salariés : 78 525

Chiffre d'affaires — Bénéfice net



Source : Pfizer

Au cours de cette folle année qu'a été 2020, qu'avons-nous appris chez Pfizer ? Tout d'abord, et c'est le plus important, que le succès est le résultat d'un travail d'équipe.

bureaucratie excessive. Conscient de l'importance du succès, notre conseil d'administration a accepté cette démarche risquée et nous a autorisés à dépenser autant que nécessaire. Nos collaborateurs n'avaient pas à se soucier des objectifs budgétaires que nous avions fixés en 2019 ou des attentes concernant les bénéfices par action annuels. Et, puisque nous avions décliné toute subvention des gouvernements américain et allemand, nous n'avons pas eu à rendre compte de nos décisions ou à les expliquer, et nous avons uniquement fait l'objet d'une surveillance de la part des autorités de santé compétentes.

Le dernier enseignement tiré de cette expérience est la nécessité de s'ouvrir à la coopération – particulièrement en contexte de crise. Comme je l'ai dit, notre travail sur le Covid-19 avec BioNTech a commencé sans contrat final. A vrai dire, les conditions de ce partenariat n'ont été négociées qu'après la fin de l'année. Mais des investissements avaient été faits et des informations confidentielles avaient été échangées en mars, car nous avions déjà fait l'expérience de travailler ensemble, nous partagions les mêmes normes éthiques élevées, et nous voulions progresser rapidement pour avoir un impact concret.

De la même manière, j'ai été touché par le partage croissant d'informations et d'expertise entre les entreprises et les pays à mesure que la pandémie progressait. Si la science moderne était plus simple, nous pourrions tous fonctionner indépendamment et faire nos propres paris. Mais, pour repousser des fléaux tels que le Covid-19 et le cancer, nous devons nous considérer comme de simples contributeurs au sein d'un vaste écosystème scientifique et d'un réseau d'innovation. Le monde des affaires peut prendre la parole et insister là-dessus.

A cet égard, intervenir personnellement peut parfois être déterminant. En février, quand Gilead Sciences montrait les premiers signes de succès avec des traitements au remdesivir en Chine, j'ai téléphoné à son dirigeant et lui ai dit que si l'entreprise avait besoin d'accéder à notre large capacité de production dans ce pays, nous étions prêts à aider – ce que nous avons finalement fait aux Etats-Unis. Quand nous avons dû, avec BioNTech, persuader un fournisseur relativement petit en Autriche de tout arrêter pour produire un certain composé essentiel pour notre vaccin, Ugur et moi-même sommes montés dans un avion pour discuter en face-à-face avec le P-DG de cette société. Nous lui avons dit qu'il avait là l'occasion de contribuer à sauver le monde, et il a accepté.

UN BEL AVENIR

La pandémie a été la plus grande épreuve de crédibilité et de pertinence jamais connue par l'industrie pharmaceutique et, à mon sens, elle l'a passée haut la main. Si le grand public l'a vouée aux gémonies ces dernières années, en l'accusant de se concentrer sur les mauvais produits, de commercialiser avec excès certains médicaments superflus, de gonfler les prix, et de se soucier davantage des ventes que du soutien aux patients, nous avons prouvé que nous étions un groupe d'entreprises dynamiques avec la volonté et les moyens de mobiliser nos effectifs au talent exceptionnel et de déployer toutes les autres ressources pour résoudre un problème de vie ou de mort. Des dizaines d'entreprises ont développé des traitements et vaccins efficaces, et d'autres sont en projet. Nous travaillons désormais ensemble afin de nous préparer au prochain virus ou à la prochaine maladie.

Je vois également un bel avenir pour Pfizer. La technologie de l'ARN messager est sur le point de révolutionner les vaccins, et BioNTech et nous-mêmes avons un avantage compétitif. Nos autres unités opérationnelles continuent par ailleurs de se développer. Par exemple, notre business unit inflammation et immunologie possède l'un des pipelines les plus robustes du secteur en matière d'inhibiteurs de JAK ; notre unité maladies rares fait figure de pionnière des thérapies géniques avec trois programmes en phase avancée ; et notre unité oncologie possède plusieurs thérapies phares pour lutter contre les cancers de la peau, du sein et de la prostate, et travaille dur pour faire avancer la prochaine génération de thérapies contre le cancer et d'immunothérapies ciblées. La culture entreprenante, volontaire et axée sur la mission de Pfizer élèvera l'innovation vers de nouveaux sommets.

Tout au long de ma carrière chez Pfizer, j'ai vu nos collaborateurs réaliser des choses extraordinaires lorsqu'ils étaient motivés. Aucun de nous ne sait de quoi il est capable tant qu'il n'est pas confronté aux défis les plus ardus. Le travail que nous avons effectué en 2020 n'en est que le plus récent et le plus grand exemple. Alors, la prochaine fois qu'un collègue déclarera qu'une chose est impossible, j'espère que ses pairs lui diront : « Regarde ce qu'ont accompli les gens du groupe dédié au vaccin contre le Covid-19. S'ils ont réussi à atteindre leur objectif, nous pouvons atteindre le nôtre. »

LA GRANDE idée

Les leçons de la science et de ceux



qui ont su influencer Steve Jobs

CONVAINCRE
ceux que l'on ne peut convaincre

Par Adam Grant

Photos : GETTY IMAGES



i Steve Jobs a transformé nos vies, la légende veut que ce soit grâce à la force de ses convictions. On raconte que le secret de sa grandeur était sa capacité à imposer sa vision au reste du monde. En réalité, une grande partie du succès d'Apple vient du fait que son équipe l'a poussé à revoir ses positions. Si Steve Jobs ne s'était pas entouré de personnes sachant comment le faire changer d'avis, il n'aurait peut-être pas changé le monde.

Pendant des années, Steve Jobs a répété qu'il ne créerait jamais de téléphone. Quand son équipe a finalement réussi à le persuader de reconsidérer sa position, il a interdit les applications externes ; il aura fallu une année de plus pour le faire changer d'avis. En neuf mois, l'App Store enregistrait un milliard de téléchargements et, dix ans plus tard, l'iPhone avait généré plus de mille milliards de dollars de recettes.

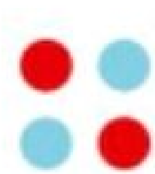
Presque tous les dirigeants se sont penchés sur le génie de Steve Jobs mais, étonnamment, peu ont étudié le génie de ceux qui ont réussi à l'influencer. En tant que psychologue organisationnel, j'ai passé du temps avec un certain nombre de personnes qui ont su l'inciter à revoir ses positions, et j'ai analysé les aspects scientifiques étayant leurs techniques. La mauvaise nouvelle, c'est que bon nombre de dirigeants sont tellement sûrs d'eux qu'ils rejettent les opinions et les bonnes idées des autres et refusent d'abandonner leurs propres idées, même si elles sont mauvaises. La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'amener même les personnes les plus sûres d'elles, les plus têtues, les plus narcissiques et les plus désagréables à faire preuve d'ouverture d'esprit.

De plus en plus d'éléments montrent que, d'une situation à l'autre, nos traits de caractère ne sont pas nécessairement constants. Pensez au manager au caractère dominateur qui peut parfois adopter une attitude soumise, au collègue hypercompétitif qui, sporadiquement, se montre coopératif ou à la procrastineuse chronique qui parvient à boucler certains projets avant l'échéance. Chaque dirigeant a un profil de type *« si… alors »* : une tendance à réagir à des scénarios donnés d'une certaine manière. Si le manager qui aime dominer discute avec un supérieur… alors il devient soumis. Si le collègue compétitif traite avec un client important… alors il devient coopératif. Si la procrastineuse fait face à une échéance cruciale… alors elle se prend en main.

Le code informatique est une chaîne d'instructions conditionnelles, suivant la structure « si… alors ». L'être humain est beaucoup plus complexe, mais nous aussi avons des réactions prévisibles de type « si… alors ». Même les personnes les plus rigides fléchissent parfois, et même les plus ouvertes d'esprit se ferment par moments. Donc, si vous voulez faire entendre raison à des personnes qui semblent déraisonnables, prêtez attention aux situations dans lesquelles elles (ou d'autres personnes comme elles) changent d'avis. Voici quelques approches qui peuvent vous aider à encourager un je-sais-tout à admettre qu'il peut apprendre quelque chose, un collègue têtu à rebrousser chemin, un narcissique à faire preuve d'humilité et un patron désagréable à convenir que vous avez raison.

DEMANDEZ À UN JE-SAIS-TOUT D'EXPLIQUER COMMENT ÇA FONCTIONNE

Le premier obstacle pour faire changer quelqu'un d'avis est l'arrogance. Nous avons tous rencontré des dirigeants trop sûrs d'eux : ils n'ont pas conscience de ce qu'ils ne savent pas. Si vous critiquez directement leur ignorance, ils peuvent se



Pour les personnes intraitables, la constance et la certitude sont des vertus. Une fois qu'elles se sont décidées, c'est comme si leurs idées étaient gravées dans le marbre.

mettre sur la défensive. Une meilleure approche consiste à les laisser reconnaître les lacunes de leur propre raisonnement.

Dans une série d'expériences, des psychologues ont demandé à des étudiants de l'université de Yale d'évaluer leurs connaissances sur le fonctionnement d'objets du quotidien, comme un téléviseur et des toilettes.

Les étudiants étaient certains de leurs connaissances, jusqu'à ce qu'on leur demande de rédiger leurs explications étape par étape. Alors qu'ils tentaient difficilement d'expliquer comment un téléviseur transmet une image et comment une chasse d'eau fonctionne, cet excès de confiance s'est évanoui. Ils ont soudain réalisé à quel point leur compréhension de ces objets était limitée.

Essayer d'expliquer quelque chose de complexe peut être une leçon d'humilité, même pour quelqu'un comme Steve Jobs.

Il y a quelques années, j'ai rencontré Wendell Weeks, P-DG de Corning, le fabricant d'écrans en verre pour iPhone. Sa collaboration avec Apple a commencé quand Steve Jobs, frustré par les écrans en plastique des prototypes de l'iPhone, qui se rayaient systématiquement, l'a contacté. Steve Jobs souhaitait que l'écran soit recouvert d'un verre robuste, mais son équipe chez Apple avait testé le verre de Corning et l'avait trouvé trop fragile. Wendell Weeks a expliqué qu'il avait trois idées en tête pour mettre au point quelque chose de mieux.

« Je ne sais pas si nous vous fournirons le verre, a-t-il dit à Steve Jobs, mais je serai très heureux d'en discuter avec des techniciens de votre équipe suffisamment calés en la matière. » Steve Jobs a répondu : « *Je* suis assez calé ! »

Quand Wendell Weeks est venu à Cupertino, Steve Jobs a essayé de lui expliquer comment fabriquer le verre. Plutôt que de le contredire, Wendell Weeks l'a laissé lui expliquer comment la méthode qu'il privilégiait fonctionnerait. A mesure que Steve Jobs parlait, tous deux ont réalisé que ce dernier ne comprenait pas vraiment ce qu'impliquait la conception d'un verre incassable. C'était la brèche que Wendell Weeks attendait. Il s'est alors avancé jusqu'à un tableau blanc et a dit à Steve Jobs : « Laissez-moi vous donner un petit cours de science, ensuite nous pourrons vraiment discuter. » Steve Jobs a accepté, et Wendell Weeks en vint à lui schématiser la composition du verre, ainsi que les molécules et les échanges d'ions de sodium et de potassium impliqués. Et, pour finir, la solution de Wendell Weeks fut retenue. Le jour du lancement de l'iPhone, Wendell Weeks a reçu un message de Steve Jobs, aujourd'hui encadré dans son bureau : « Nous n'y serions pas arrivés sans vous. »

L'IDÉE EN BREF

LE CAS D'ÉCOLE
Si Steve Jobs ne s'était pas entouré de personnes sachant comment le faire changer d'avis, il n'aurait peut-être pas changé le monde. Presque tous les dirigeants se sont penchés sur le génie de Steve Jobs, mais, étonnamment, peu ont étudié le génie de ceux qui ont réussi à l'influencer.

LES LEÇONS À EN TIRER
La mauvaise nouvelle, c'est que bon nombre de dirigeants sont tellement sûrs d'eux qu'ils rejettent les opinions et les bonnes idées des autres, et refusent d'abandonner leurs propres idées, même si elles sont mauvaises. La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'amener même les personnes les plus sûres d'elles, les plus têtues, les plus narcissiques et les plus désagréables à faire preuve d'ouverture d'esprit.

LAISSEZ LES PERSONNES TÊTUES PRENDRE LES RÊNES

Il y a un deuxième obstacle pour faire changer quelqu'un d'avis : l'entêtement. Pour les personnes intraitables, la constance et la certitude sont des vertus. Une fois qu'elles se sont décidées, c'est comme si leurs idées étaient gravées dans le marbre. Mais si vous leur tendez un burin, leurs points de vue deviennent plus malléables.

Dans une expérience classique, des psychologues ont interrogé des étudiants sur leurs convictions en matière de contrôle : considéraient-ils que leurs succès et leurs échecs étaient principalement déterminés par des forces internes, comme l'effort et les choix, ou par des forces externes, comme la chance et le destin ? Les personnes têtues ont tendance à croire au contrôle interne. Elles pensent que les résultats peuvent être soumis à leur volonté. Ensuite, les étudiants devaient évaluer une proposition de modification du système de notation de leur université. Un tiers d'entre eux a lu un argumentaire peu convaincant indiquant que le nouveau système avait été accepté dans d'autres écoles et semblait être l'un des meilleurs jamais utilisés. Un autre tiers a lu un argumentaire beaucoup plus percutant : ce système était tellement bon qu'ils devaient lui attribuer une note très élevée. Le dernier tiers n'a reçu aucun argumentaire. Tous les étudiants ont ensuite évalué la nouvelle proposition sur une échelle de 1 (très mauvais) à 10 (très bon).

Leurs réactions dépendaient de leurs convictions en matière de contrôle. Chez ceux qui privilégiaient le contrôle externe, les argumentaires, le faible comme le percutant, ont suscité l'enthousiasme pour le nouveau système. Ils n'avaient aucun problème à changer d'avis sous l'effet d'une influence extérieure. Ceux qui privilégiaient le contrôle interne sont restés indifférents à l'argumentaire faible, et se sont fermement

opposés à l'argumentaire percutant. En d'autres termes, lorsque quelqu'un s'efforce de modifier leur façon de penser, ils reviennent brusquement à leur position tel un élastique.

Une étude réalisée auprès de scénaristes hollywoodiens a fourni une solution à ce problème. Ceux qui présentaient des concepts complètement ficelés aux cadres dirigeants dès le départ avaient du mal à faire accepter leurs idées. Les scénaristes à succès, en revanche, avaient compris que les dirigeants de Hollywood aimaient apporter leur patte aux scénarios. Ces scénaristes traitaient leur présentation comme un jeu de balle, lançant une idée aux décideurs, qui la développaient et la leur renvoyaient.

Il y a peu, j'ai été présenté à un ancien ingénieur d'Apple nommé Mike Bell, qui savait comment jouer à la balle avec Steve Jobs. A la fin des années 1990, Mike Bell écoutait de la musique sur son Mac et l'idée de devoir trimballer avec lui son ordinateur d'une pièce à l'autre l'agaçait. Lorsqu'il a suggéré de construire un boîtier séparé pour diffuser en continu le contenu audio, Steve Jobs lui a ri au nez. Et quand Mike Bell a recommandé de se pencher sur le streaming, Steve Jobs a répliqué : «Quel p… d'idiot aurait envie de diffuser des vidéos en continu?»

Mike Bell m'a expliqué que lorsque Steve Jobs évaluait les idées des autres, il les repoussait souvent pour affirmer son contrôle. Mais lorsque c'était lui qui avait des idées, il était plus ouvert à étudier les alternatives. Mike Bell apprit à semer les graines de nouveaux concepts, en espérant que Steve Jobs s'y ferait et les exposerait à la lumière du soleil.

Des études indiquent que poser des questions plutôt que de donner des réponses permettrait de surmonter les postures défensives. Vous ne dites pas à votre cheffe ce qu'elle doit penser ou ce qu'elle doit faire; vous la laissez contrôler la conversation dans une certaine mesure et l'invitez à vous faire part de ses idées. Des questions comme «Et si?» ou «Pourrions-nous?» suscitent la créativité en éveillant la curiosité des gens sur le champ des possibles.

Un jour, Mike Bell a mentionné l'air de rien que, puisque personne n'aurait jamais un Mac dans chaque pièce, le streaming sur d'autres appareils allait devenir un enjeu important. Puis, au lieu d'insister, il a demandé : «Et si on développait un boîtier qui nous permettrait de lire des contenus?» Steve Jobs était toujours sceptique, mais à mesure qu'il imaginait les possibilités, il a commencé à s'approprier l'idée et a fini par donner le feu vert à Mike Bell. «J'ai su que j'avais réussi lorsqu'il a défendu mon point de vue et proposé le projet que je lui avais présenté, se souvient Mike Bell. A la fin, il disait aux gens de ne pas m'importuner.» Ce projet a contribué à ouvrir la voie à l'Apple TV.

TROUVEZ LA BONNE FAÇON DE VANTER LES MÉRITES D'UN NARCISSIQUE

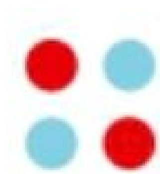
Le troisième obstacle pour parvenir à faire changer quelqu'un d'avis est le narcissisme. Les dirigeants narcissiques se croient supérieurs et uniques, et ils détestent s'entendre dire qu'ils ont tort. Mais, en les abordant selon un angle soigneusement choisi, vous pouvez les amadouer et les amener à reconnaître qu'ils ne sont pas parfaits et peuvent se tromper.

On dit souvent que les brutes et les narcissiques n'ont pas une haute estime d'eux-mêmes. Mais les études réalisées brossent un tableau différent : les narcissiques ont en fait une haute estime d'eux-mêmes, mais cette estime est *instable*. Ils ont soif de prestige et de reconnaissance, et deviennent hostiles lorsque leur ego fragile est menacé, lorsqu'ils sont insultés, rejetés ou ridiculisés. En faisant appel à leur désir d'être admirés, vous pouvez contrer leur tendance à considérer par réflexe les opinions divergentes comme des critiques et donc à les rejeter. En effet, des études menées aux Etats-Unis et en Chine ont montré que les dirigeants narcissiques sont capables d'humilité : ils peuvent croire qu'ils sont doués tout en reconnaissant leurs défauts. Pour les entraîner dans cette direction, montrez-leur que vous les respectez.

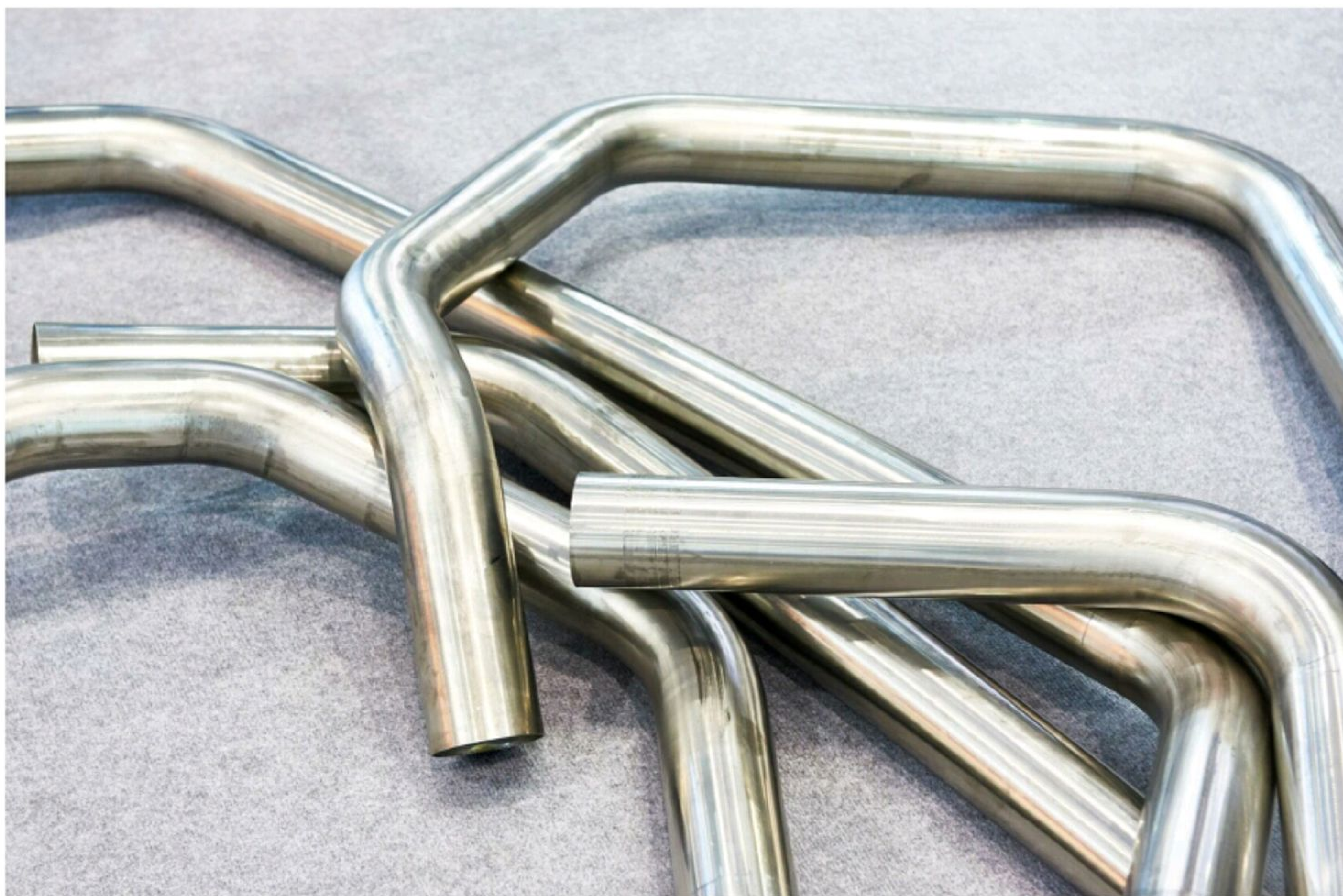
En 1997, peu de temps après son retour chez Apple en tant que P-DG, Steve Jobs s'est exprimé sur une nouvelle série de solutions technologiques lors de la conférence mondiale des développeurs de l'entreprise. Durant la séance de questions-réponses avec le public, un homme a sévèrement critiqué le logiciel, et Steve Jobs lui-même. «Il est à la fois triste et évident que, sur plusieurs points que vous avez abordés, vous ne savez pas de quoi vous parlez», a-t-il déclaré (aïe).

On pourrait penser que Steve Jobs a contre-attaqué, s'est mis sur la défensive ou a peut-être même jeté l'homme hors de la salle. Mais, au contraire, il s'est montré humble : «L'une des choses les plus difficiles quand on essaie de changer les choses, c'est que des personnes comme ce monsieur ont raison sur certains points», a-t-il expliqué, ajoutant : «J'admets volontiers que, dans la vie, il y a de nombreuses choses sur lesquelles je m'exprime et dont je n'ai pourtant pas la moindre idée. Alors veuillez m'excuser… Nous trouverons les erreurs; nous y remédierons.» La salle a répondu par un tonnerre d'applaudissements.

Comment le détracteur a-t-il fait pour susciter une réaction aussi mesurée? Avant d'exprimer ses critiques, il a complimenté Steve Jobs : «Monsieur Jobs, vous êtes un homme brillant et influent.» Et, sous les rires de l'auditoire, Steve Jobs a répondu : «J'attends la suite.»



Des études indiquent que poser des questions plutôt que de donner des réponses permettrait de surmonter les postures défensives.



Comme le montre cette histoire, un soupçon d'éloge peut être un puissant antidote à l'insécurité des personnalités narcissiques. Mais toutes les manifestations de respect ne sont pas aussi efficaces. Il ne sert à rien de noyer une critique entre deux compliments : les réactions qui en découlent ne sont pas aussi intéressantes qu'elles en ont l'air. Le début et la fin de la prise de parole sont davantage susceptibles de rester en mémoire que la partie centrale, et les narcissiques sont particulièrement susceptibles d'ignorer complètement la critique.

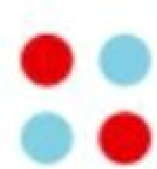
Le secret est de louer les gens dans un domaine différent de celui dans lequel vous espérez les faire changer d'avis. Si vous essayez de pousser un dirigeant narcissique à revenir sur un mauvais choix, vous feriez erreur en lui disant que vous admirez ses compétences en matière de prise de décision; il vaudrait mieux louer sa créativité. Nous avons tous des identités multiples, et quand nous sommes assurés de l'une de nos principales forces, nous sommes plus ouverts à accepter nos faiblesses dans d'autres domaines. Les psychologues constatent que les narcissiques se montrent moins agressifs – et moins égoïstes – quand on leur rappelle qu'ils sont sportifs ou drôles.

Le membre de l'auditoire de la conférence des développeurs d'Apple semblait avoir intuitivement compris le narcissisme de Steve Jobs, son profil «si... alors». En faisant l'éloge de son intelligence et de son importance, il a permis à Steve Jobs d'admettre qu'il ne savait pas tout des logiciels.

EXPRIMEZ VOTRE DÉSACCORD AVEC LES PERSONNES DÉSAGRÉABLES

Le dernier obstacle à la persuasion est le caractère désagréable, qui s'exprime souvent par l'esprit de contradiction. Les personnes désagréables sont déterminées à écraser la

LA GRANDE **idée**



Dans un monde en effervescence, la réussite ne dépend pas que de la puissance cognitive, mais aussi de la flexibilité cognitive.

concurrence, et, lorsque vous les incitez à réévaluer leur stratégie, c'est vous qui devenez la concurrence. Cependant, si vous êtes prêt à leur tenir tête plutôt que de battre en retraite, vous pouvez parfois prendre le dessus.

Comme les personnes désagréables sont stimulées par le conflit, elles ne veulent pas toujours vous voir immédiatement plier. Elles sont impatientes d'en découdre. Quand des chercheurs ont étudié comment les P-DG décidaient des cadres à nommer au conseil d'administration d'autres entreprises, il s'est avéré que les candidats qui avaient l'habitude d'argumenter avant de se mettre d'accord avec leurs patrons avaient plus de chances d'être retenus. Cela montrait qu'ils n'étaient pas des béni-oui-oui, qu'ils étaient prêts à se battre pour leurs idées et à changer d'avis. Dans les années 1980, chez Apple, les dirigeants de l'équipe Mac remettaient une fois par an un prix à une personne qui avait la témérité de défier Steve Jobs. Finalement, Steve Jobs a promu chacun de ces lauréats à la direction d'une division clé de l'entreprise.

Dans une étude récente portant sur les idées présentées par des juniors au sein d'une équipe médicale, la grande majorité des idées avait d'abord été rejetée par les dirigeants. Les 24 % qui étaient arrivées à l'étape de la mise en œuvre l'avaient été parce que leurs partisans avaient continué à se battre pour ces idées en les peaufinant et en reprenant leurs pitchs, en reconnaissant et en corrigeant leurs lacunes, en démontrant leur bien-fondé et en s'entourant de soutiens.

Quand des ingénieurs d'Apple ont évoqué l'idée de créer un téléphone, Steve Jobs a dressé une liste des raisons pour lesquelles cela ne fonctionnerait pas. L'une d'elles était que les smartphones étaient destinés à ceux qui « trimbalent des dossiers avec eux ». Ses ingénieurs ont admis l'argument, mais l'ont ensuite interpellé : si Apple fabriquait un téléphone, ne pourrait-il pas être beau et élégant? Ils ont également tiré parti de l'esprit de compétition qui l'animait vis-à-vis de Microsoft. Ce rival ne finirait-il pas par créer un téléphone sous Windows? Steve Jobs était intrigué, mais il n'était toujours pas convaincu. Tony Fadell, l'inventeur de l'iPod et cocréateur de l'iPhone, m'a dit que les gens « devaient travailler en groupe, et pas lors d'une seule réunion, mais peut-être des semaines durant, pour l'amener à changer d'avis ou à voir les choses sous un autre angle ». Dans le cas de l'iPhone, ce débat s'est poursuivi pendant de nombreux mois. Tony Fadell et ses ingénieurs ont fini par vaincre cette résistance en fabriquant les premiers prototypes en secret, en faisant des démonstrations à Steve Jobs et en perfectionnant le design.

Finalement, une objection majeure demeurait : les opérateurs de téléphonie mobile contrôlant les réseaux, ils obligeraient Apple à fabriquer un produit de qualité inférieure. Une fois de plus, l'équipe s'est appuyée sur le caractère désagréable de Steve Jobs : pourrait-il convaincre les opérateurs de faire les choses à sa façon? « Si nous disposions d'un appareil suffisamment puissant, a déclaré Tony Fadell, il pourrait faire en sorte qu'ils adhèrent à toutes les conditions qui supprimeraient tous ces obstacles. » Steve Jobs a vu le potentiel que cela offrait et s'est emparé de l'idée, et, en définitive, il a remporté la bataille. « Steve a totalement redéfini la relation avec les opérateurs, m'a dit Donna Dubinsky, ancienne P-DG de Palm et cofondatrice de Handspring. J'ai toujours pensé que c'était sa plus grande réussite. »

EN 1985, APRÈS AVOIR PRÉSIDÉ au lancement de produits qui étaient des merveilles techniques mais des échecs commerciaux, Steve Jobs a été contraint de quitter sa propre entreprise. En 2005, il a déclaré : « C'était un médicament au goût horrible, mais je suppose que le patient en avait besoin. » Il a appris que, quelle que soit la puissance de sa vision, il y avait toujours des moments où il devait revenir sur ses certitudes. A son retour au poste de P-DG, il a non seulement fait preuve d'une nouvelle ouverture d'esprit, mais aussi d'une plus grande détermination à recruter des personnes prêtes à le remettre en question et à l'aider à surmonter ses pires penchants. Cela a préparé le terrain pour la renaissance d'Apple.

Les organisations ont besoin de dirigeants robustes et visionnaires comme Steve Jobs. Mais elles ont également besoin d'employés comme Tony Fadell et Mike Bell, de fournisseurs comme Wendell Weeks et de parties prenantes comme ce membre de l'auditoire qui s'était levé pour se plaindre lors de la conférence des développeurs d'Apple – des personnes qui savent comment contrer efficacement les patrons et collègues qui ont tendance à être trop sûrs d'eux-mêmes, têtus, narcissiques ou désagréables. Dans un monde en effervescence, la réussite ne dépend pas seulement de la puissance cognitive, mais aussi de la flexibilité cognitive. Quand les dirigeants n'ont pas la sagesse de remettre en question leurs convictions, leurs collaborateurs doivent avoir le courage de les persuader de changer d'avis.



ADAM GRANT *est psychologue des organisations et enseigne à la Wharton School (université de Pennsylvanie). Il est l'auteur de « Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know » (Viking, 2021).*



DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

DS 9

POUVOIR DE L'ÉLÉGANCE



DSautomobiles.fr

DS préfère TOTAL — CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO_2 DE DS 9 : DE 1,5 À 7,0 L/100 KM ET DE 33 À 159 G/KM.
Automobiles Citroen RCS Paris 642 050 199. Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.



A Day of

DRUCKER

RELEVER LES DÉFIS D'AUJOURD'HUI AVEC LE « PÈRE DU MANAGEMENT »

CONFÉRENCE 30 JUIN 2021

ATELIERS DE PRÉPARATION 29 JUIN 2021

Rejoignez-nous pour une journée entière de conférence virtuelle consa--crée à l'un des plus brillants esprits du management, Peter F. Drucker. Apprenez-en plus sur ses années de formation, ses concepts principaux et ses réflexions sur les défis du XXI^{e} siècle. Ecoutez les témoignages de ses amis, de ses pairs et des dirigeants qui ont travaillé avec lui. Et assistez aux discussions entre des acteurs clés du management sur l'influence majeure des idées de Peter F. Drucker aujourd'hui.

LES INTERVENANTS

Jenny Darroch doyenne et titulaire de la chaire de leadership des affaires, université de Miami

Tammy Erickson conseiller en leadership

Marshall Goldsmith coach en leadership des dirigeants

Andrew Hill journaliste en management, « Financial Times »

Philip Kotler professeur émérite de marketing, Kellogg School of Mgmt

Karen Linkletter MLA Research Institute

Roger L. Martin conseiller en stratégie

Nan D. Stone professeur de management, Tuck School of Business

Yoshikuni Takashige directeur de la stratégie marketing mondiale, Fujitsu Ltd.

Avivah Wittenberg-Cox P-DG de 20-first

Pour en savoir plus sur le programme, les intervenants et s'inscrire à l'événement :

www.druckerforum.org/a-day-of-drucker-2021

Pleins feux sur…

BOOSTER LES VENTES



PAGE 46
QUAND LES P-DG DÉCROCHENT LEUR TÉLÉPHONE

PAGE 57
COMMENT PASSER DE LA VENTE D'UN PRODUIT À LA VENTE D'UN SERVICE

PAGE 62
VENDRE APRÈS LA CRISE

Photo : **MARCEL CEUPPENS**


56
82
MR 29'61
THREE
70
67

PLEINS FEUX SUR...
BOOSTER
LES VENTES



Par Noel Capon et Christoph Senn

Quand les P-DG décrochent leur téléphone

L'implication du top management dans les relations B to B peut stimuler les ventes… ou les couler.

IL Y A QUELQUES ANNÉES, un cadre dirigeant d'une entreprise internationale de produits chimiques (appelons-le Robert) décida de rencontrer l'un de ses principaux clients. Il venait d'arriver et, peu au fait des problématiques de ce client et des projets de sa propre entreprise, il fit très mauvaise impression. Pire, il offrit d'augmenter, sans limites, ses capacités de production en période de pic de la demande, une promesse que son entreprise ne pouvait pas tenir. Ce n'est que plus tard que la gestionnaire du compte, Nadine, apprit par l'un de ses contacts chez le client la tenue de cet entretien et la promesse faite par ce cadre dirigeant. Bilan: une relation durablement détériorée en dépit des efforts héroïques de Nadine et de son équipe pour sauver la situation.

A peu près à la même époque, le géant pharmaceutique Merck décida d'externaliser son système informatique. Quelques devis plus tard, les managers en charge du choix du prestataire tombèrent d'accord sur Accenture. Or, juste avant la signature du contrat, le P-DG de Merck reçut la visite de Sam Palmisano, alors patron d'IBM. Palmisano s'était hissé

Illustrations : NAZARIO GRAZIANO



Dans leurs interactions avec la clientèle, les dirigeants ont deux objectifs majeurs : d'une part, accroître les revenus et, d'autre part, entretenir des liens forts et durables.

L'IDÉE EN BREF

LA SITUATION
En s'impliquant auprès des clients clés, le P-DG et son équipe dirigeante peuvent avoir un impact considérable sur les revenus, les bénéfices, la croissance et la valeur boursière d'une entreprise de B to B, et même sur sa survie. Mais les résultats sont variables...

DIFFÉRENTS TYPES D'IMPLICATION
Selon la priorité qu'ils accordent à la construction de la relation client et à la croissance du chiffre d'affaires, l'implication des dirigeants se décompose en cinq catégories. Certains ne s'en mêlent pas du tout, d'autres jouent les électrons libres, les hôtes avenants, les négociateurs ou encore les champions de la croissance.

L'OBJECTIF
Un dirigeant doit s'efforcer, dès que possible, de se positionner auprès des clients stratégiques en champion de la croissance. Ceux qui y parviennent génèrent des dividendes énormes pour leur entreprise comme pour leurs clients.

au sommet en gravissant les échelons des forces de vente d'IBM et avait lancé un projet centré sur les clients stratégiques, l'Integrated Accounts Program. Il saisissait l'importance d'entretenir de bons rapports avec le top management de ses clients et d'en tirer parti. Et ce fut avec IBM que Merck signa finalement.

Pour beaucoup de dirigeants, accorder du temps aux clients fait partie de leur travail : c'est une façon de se tenir informés de l'état du marché. En nouant des liens avec les clients stratégiques, ceux qui sont essentiels à l'avenir de l'entreprise, ils peuvent avoir un impact considérable sur ses ventes, ses bénéfices, sa croissance, sa valeur boursière – et même sa survie. Dans le B to B, ils jouent un rôle crucial de promoteur, comme ils le font dans les projets informatiques et autres initiatives internes. Or, comme l'illustrent nos deux exemples, et comme nous l'avons constaté dans nos recherches et notre travail de consulting auprès de nombreuses multinationales, les résultats de cette implication varient énormément.

Pour étudier de plus près l'influence des P-DG et des cadres commerciaux, nous avons d'abord discuté avec des cadres dirigeants d'entreprises B to B de leurs interactions avec leurs principaux clients. La grande majorité a évoqué des contacts nombreux et des résultats positifs. Pourtant, chez les gestionnaires de compte, le son de cloche était quelque peu différent. Nous avons compris que nos entrevues avec les dirigeants étaient biaisées et qu'il nous fallait changer de tactique.
Nous avons donc organisé 30 ateliers avec 515 gestionnaires de comptes internationaux et stratégiques à New York (Etats-Unis), Rotterdam (Pays-Bas), Saint-Gall (Suisse) et Singapour entre 2012 et 2018. A partir de ce travail, nous avons identifié les cinq rôles que peuvent jouer les cadres supérieurs vis-à-vis des clients stratégiques. Nous allons aborder dans cet article ces différents profils, leurs risques et bénéfices, et leurs impacts respectifs sur les performances commerciales de l'entreprise.

CINQ FORMES D'IMPLICATION

Dans leurs interactions avec la clientèle, les dirigeants ont deux objectifs majeurs : d'une part, accroître les revenus et, d'autre part, entretenir des liens forts et durables. Les cinq types d'implication aboutissent à des résultats divers.

Le non-interventionniste. Il n'est pas rare que les cadres dirigeants laissent carte blanche aux équipes commerciales : c'est le cas de 28 % de notre panel. Après tout, eux aussi ont des responsabilités : les pressions concurrentielles augmentent continuellement et la plupart doivent faire mieux avec moins. « Je ne rencontre pas les clients, nous a confié le P-DG d'une entreprise industrielle. Les équipes de vente sont là pour ça. Nos produits et solutions sont de classe mondiale et nous avons l'une des meilleurs R&D du secteur. Si seulement notre gestionnaire de compte arrivait à mieux vendre nos qualités aux clients! » Ce n'est sans doute pas étonnant que ce dirigeant ait quitté l'entreprise, qu'un concurrent a depuis rachetée.

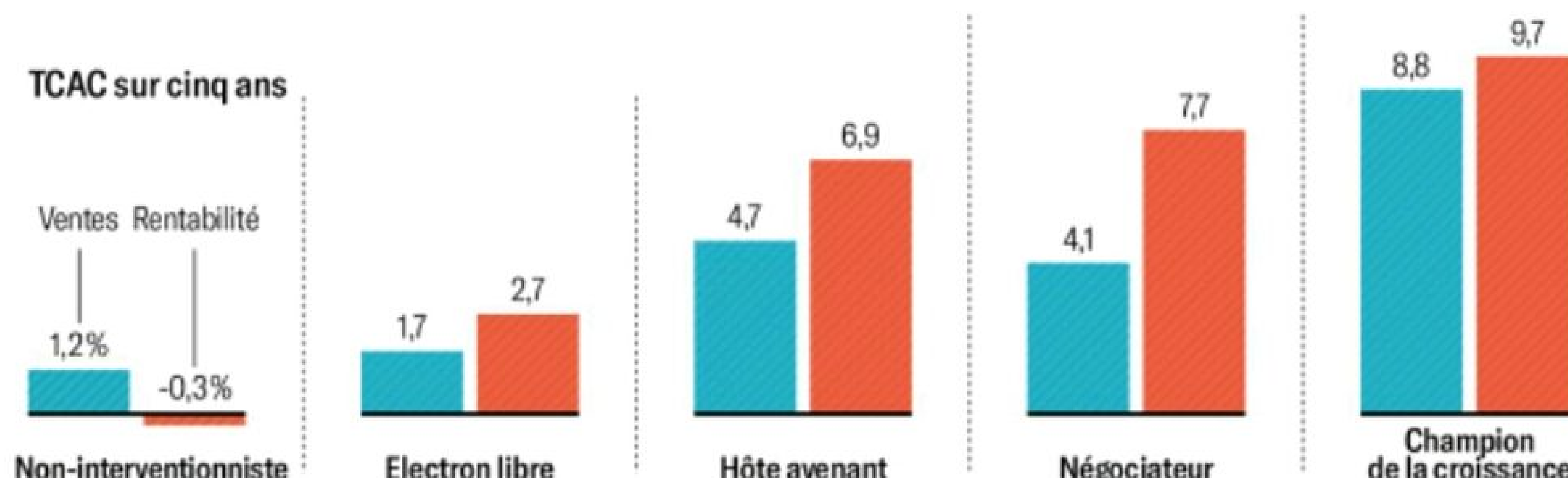
« Que les forces de vente fassent leur boulot » : le slogan est éminemment sensible... Les RH ont un rôle à jouer en recrutant les meilleurs, et les directeurs commerciaux doivent s'assurer que leurs équipes bénéficient bien des outils et formations nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Si les résultats ne sont pas à la hauteur, le remède est clair : il faut changer les processus et les équipes. « On n'attend pas des directeurs marketing et



PLEINS FEUX SUR...
BOOSTER
LES VENTES

On récolte ce que l'on sème

La comparaison des taux de croissance annuels composés (TCAC) des ventes et des bénéfices des 515 entreprises de notre panel sur cinq ans révèle les gains engrangés par les hôtes avenants, les négociateurs et, surtout, les champions de la croissance.



opérationnels qu'ils s'impliquent dans les finances de l'entreprise, déclarent les adeptes de la non-intervention. Alors pourquoi un autre directeur, et a fortiori le P-DG, devrait-il s'impliquer dans la partie commerciale?» L'hypothèse qui sous-tend cette remarque est qu'à partir d'un certain niveau aucune fonction ne prévaut sur une autre: elles sont toutes égales. Or, nos travaux suggèrent que le département des ventes est plus égal que les autres... Il occupe en effet une position d'agent de liaison, il est l'interface décisive entre client et fournisseur.

La position d'agent de liaison est, par nature, stressante. Le rôle, la surcharge de travail, les exigences du client et les considérations éthiques génèrent des ambiguïtés et des conflits, aussi n'est-il guère surprenant que les dirigeants choisissent de rester à l'écart. Beaucoup pensent, à tort, ne rien avoir à apporter à l'effort commercial, et le stress de se retrouver face au client leur semble par conséquent se doubler d'une perte de temps. Or, comme le prouve l'exemple de Sam Palmisano, ils peuvent changer la donne: opter pour une approche non-interventionniste, c'est prendre le risque de perdre des opportunités. Quand le département des ventes patine, les revenus baissent et tous les budgets en souffrent. Le coup de pouce d'un cadre dirigeant peut profiter à tous.

L'électron libre. Typiquement, ce dirigeant rencontre les principaux clients sans solliciter d'information ou d'historique auprès des gestionnaires de compte, qui ne sont parfois même pas au courant du rendez-vous (ni même, dans les cas les plus déplorables, qu'il a eu lieu). Robert, notre cadre de tout à l'heure, en est un cas d'école. Il a organisé le rendez-vous lui-même et a formulé des engagements sans connaître les complexités de la relation entre les deux entreprises. Ceux qui optent pour cette approche (21% des dirigeants de notre étude) n'atteignent aucun de leurs deux objectifs: leurs efforts ne génèrent que rarement des rentrées d'argent et ils risquent plus de détériorer la relation client que de l'améliorer. Le gestionnaire de compte d'un prestataire informatique nous a raconté: «Je travaillais sur ce compte depuis deux ans, j'avais gagné leur confiance, ça se passait de mieux en mieux. Et puis tout s'est écroulé. Un dirigeant de l'entreprise a pris rendez-vous avec le top management de mon client sans m'en informer, sans briefing ni débriefing. Il n'avait aucune idée des problématiques de ce client: son rendez-vous nous a fait repartir au moins un an en arrière.»

Les gestionnaires de compte ont un nom pour ce type de dirigeants: les mouettes. Ils accourent, font du bruit, sèment la pagaille et repartent – peut-être reviendront-ils, peut-être pas. Le directeur commercial d'une grande institution financière canadienne nous a même dit: «Nous n'avons pas une ou deux mouettes isolées, on en a toute une volée!»

Au vu des dégâts causés par ces interventions, pourquoi sont-elles aussi courantes? Nos ateliers nous ont montré que ces dirigeants pensent rendre service et ouvrir des portes. En théorie, cela est vrai – sauf que, pour véritablement rendre service, encore doivent-ils nouer des relations de travail solides avec les gestionnaires de compte et les solliciter en amont des rendez-vous.

Mais, bonne nouvelle, la plupart des sociétés aux prises avec ces électrons libres nous ont dit avoir mis en place des processus pour les canaliser, avec succès. Parmi les bonnes pratiques, citons le management des comptes stratégiques, confiés à des cadres qualifiés; la définition claire des rôles et des responsabilités, accompagnée d'un processus de briefing/débriefing avant et après chaque rendez-vous; et enfin le sponsoring, véritable travail en binôme entre un gestionnaire de compte et un cadre référent pour les clients principaux.



Le « champion de la croissance » est le rôle le plus productif. Les leaders appartenant à cette catégorie se soucient à la fois de la relation client et du chiffre d'affaires.

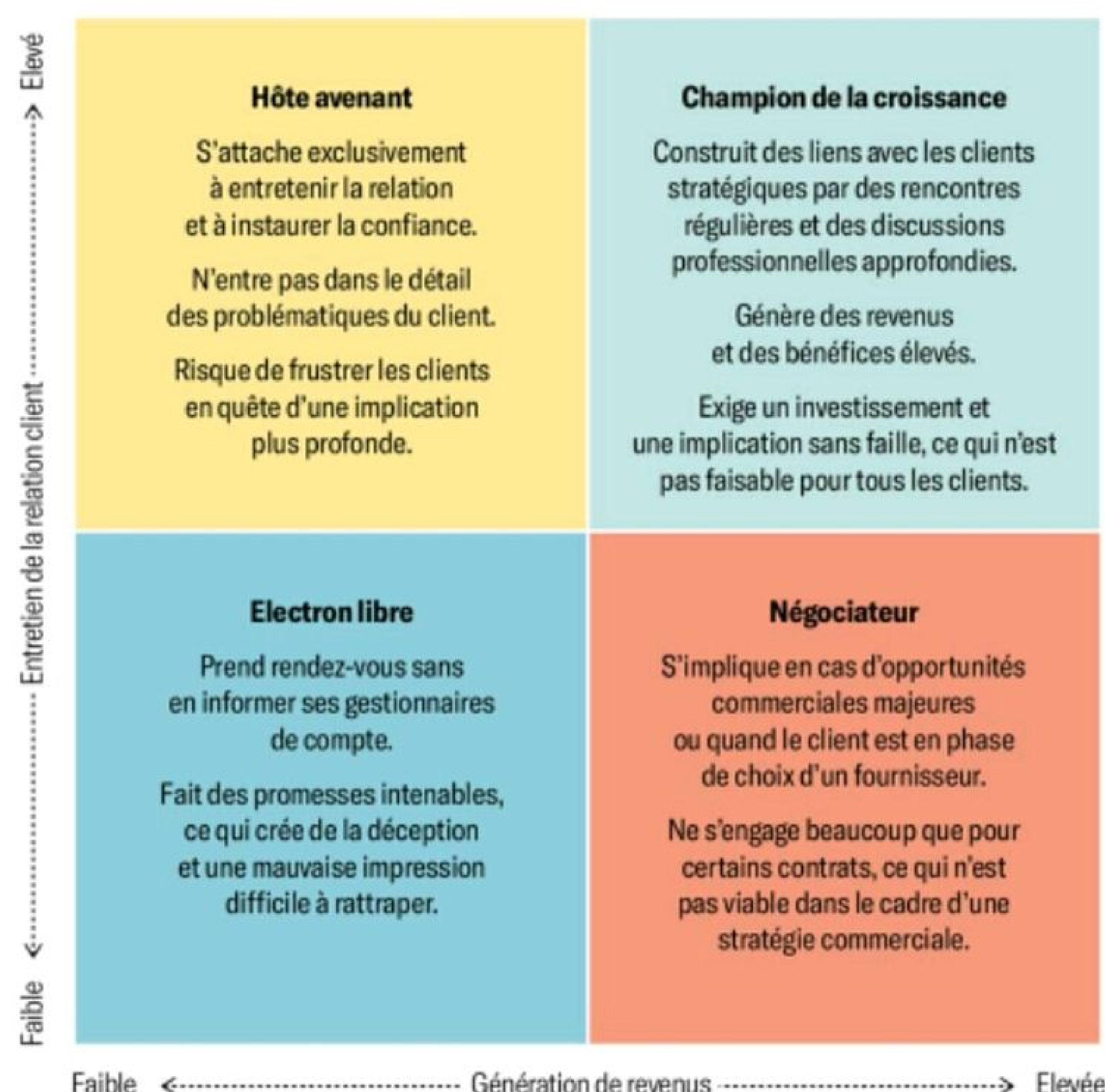
L'entreprise de Robert a retenu une leçon essentielle de ce rendez-vous désastreux : aujourd'hui, elle interdit à ses directeurs de rencontrer les clients seuls, sauf circonstances exceptionnelles – et avec dans ces cas-là une implication des gestionnaires de compte avant et après l'entrevue. L'entreprise a également mis en place un système de suivi pour s'assurer qu'aucun rendez-vous n'est pris par un dirigeant sans évaluer d'abord les alternatives et que chaque visite fait l'objet d'un compte rendu qui servira de référence pour les futurs rendez-vous.

L'hôte avenant. Ce profil – 19 % de notre panel – cherche à construire un lien personnel avec le client plutôt qu'à générer directement des revenus. Il s'attache à prouver l'implication de son entreprise et à créer un lien de confiance. Il accueille les clients comme personne, organise des formations à leur demande, prend part aux mondanités des salons professionnels, se déplace aux grands événements sportifs, etc. Il serre des mains, mais il approfondit rarement les discussions, son ou sa conjointe l'accompagnant souvent dans ces réceptions.

Quoique moins dangereux que l'électron libre, l'hôte avenant présente quelques risques, et son impact oscille de légèrement positif à légèrement négatif. Les clients aiment ce genre de festivités et en repartent enchantés : ces interactions améliorent donc effectivement les liens sur le plan personnel. Toutefois, s'il sent que son interlocuteur ne s'intéresse à lui que pour soigner son carnet d'adresses ou pour poser sur la photo à la signature d'un gros contrat, le client risque de se sentir frustré par la superficialité de la relation, surtout si d'autres concurrents s'impliquent plus sérieusement.

Des cadres impliqués

Il y a quatre types de cadres supérieurs activement impliqués, qui accordent divers degrés d'importance à la relation client et au chiffre d'affaires (les non-interventionnistes choisissent, eux, de n'avoir aucune interaction avec les clients).



Le P-DG d'une entreprise d'ingénierie européenne rencontrait souvent ses clients dans les salons professionnels et autres réceptions mondaines. Il a fini par accepter l'invitation au siège américain de l'un de ses clients – sage décision, à première vue. Mais, tout en informant la gestionnaire de compte de cette visite, il décida de faire le voyage seul. Le P-DG de l'entreprise cliente, habitué aux visites productives de fournisseurs performants, l'attendait, flanqué d'une armada de responsables de l'innovation, d'experts en logistique et d'acheteurs. Indubitablement surpris, il dit à son visiteur : « Je suis ravi de vous voir, mais où diable sont votre gestionnaire de compte et son équipe ? » Pour ce chef d'entreprise, comme pour beaucoup d'autres, une rencontre purement sociale, sans la participation de son commercial attitré, ne suffit pas.

Abordée de manière trop décontractée, une relation de courtoisie peut rapidement déboucher sur une situation similaire à celle de l'électron libre. Un fournisseur de boissons entretenait une relation de longue date



avec un client important, jusqu'au jour où il nomma un nouveau sponsor. Le gestionnaire de compte organisa un rendez-vous de présentation avec le client. Or son binôme repoussa le rendez-vous trois fois, arguant chaque fois de raisons mineures. Frustré, le client se tourna vers un concurrent plus attentif, à qui il confia la conception d'un packaging nouvelle génération, ce qui causa au fournisseur une perte de revenu colossale.

Le négociateur. Ce profil de dirigeant se concentre surtout sur les chiffres, assez peu sur la relation. Dans notre panel, 18% appartiennent à ce groupe. Sam Palmisano représente un cas extrême de négociateur – mais voyons de quoi il en retourne dans les cas les plus courants.

Un fabricant de peintures industrielles avait signé un contrat avec un constructeur automobile allemand autour d'une technologie à la fois écologique et économique. Or, malgré des essais concluants en laboratoire et en conditions réelles, impossible de stabiliser la technologie sur la ligne de production du client, tandis que le délai de mise en œuvre touchait à sa fin. Après s'être entretenu avec son gestionnaire de compte, le P-DG se rendit au siège du client puis sur le site de production pour négocier un délai supplémentaire – qui permit de résoudre le problème et de sauver le contrat.

Cette forme d'implication est parfois nécessaire. Quand un client envisage un achat, sa principale préoccupation est moins souvent la valeur proposée par le gestionnaire de compte que la capacité du fournisseur à tenir ses engagements. Les promesses d'un gestionnaire de compte ne rassurent que modérément, alors que celles d'un cadre dirigeant, voire du P-DG, engagent toute l'entreprise. Il en va souvent de même du côté du client : les négociations et recommandations sont faites par des cadres intermédiaires mais le dernier mot revient à leurs supérieurs (rappelez-vous du P-DG de Merck, qui fit peu de cas de l'avis de ses équipes en signant avec IBM). Il arrive que le dirigeant de l'entreprise cliente intervienne dans le processus d'achat et contredise la décision d'un cadre intermédiaire, quitte à accepter des pénalités pour invalider un contrat signé.

Cependant, l'approche du négociateur n'est pas non plus sans risque. Si chaque négociation s'achève immanquablement dans le bureau du dirigeant, son intervention devient une norme – une attitude intenable sur le long terme. Or, si les cadres jouent indéniablement un rôle précieux dans la signature de contrats particulièrement sensibles, les clients peuvent s'agacer des nombreuses réunions rajoutées en urgence.

Pour maîtriser le rôle du négociateur, la coordination interne est cruciale. Néanmoins, parce qu'il a les yeux rivés sur son chiffre d'affaires plutôt que sur la relation client, ce type de dirigeant néglige parfois la communication avec les acteurs clés de son entreprise, occasionnant parfois des erreurs coûteuses. Chez un fabricant mondial de matériaux de peinture, le négociateur d'une business unit a ainsi mis fin à un projet de R&D mené en collaboration avec un client car il estimait son revenu potentiel (300000 euros) trop faible. Sauf qu'il avait oublié de prendre en compte les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires que le projet représentait pour une autre business unit...

Un négociateur doit rester en contact permanent avec ses gestionnaires de compte ; il doit aussi protéger leur fonction dans le processus. Son zèle à signer des contrats le pousse parfois à de trop grandes concessions. Or, si le client soupçonne qu'un cadre dirigeant lui accordera une remise plus intéressante, il court-circuitera son commercial attitré ou exigera que le négociateur participe à chaque discussion... Un gestionnaire de compte, accompagné pour la signature d'un important contrat par son directeur de division, a un jour dû recourir à une manœuvre extrême. « Peu après le début du rendez-vous, le client a insisté pour obtenir des remises considérables, se souvient-il. Mon directeur de division se préoccupait tant de remporter le contrat qu'il s'apprêtait à les accepter – ce qui nous aurait fait perdre plus de 2 millions de dollars de bénéfices. Je ne savais pas comment l'arrêter, alors j'ai simulé une crise cardiaque. La réunion a pris fin – et quelques semaines après, j'ai négocié un bien meilleur tarif. »

Le champion de la croissance. Ce rôle est le plus productif. Les leaders appartenant à cette catégorie se soucient à la fois de la relation client et du chiffre d'affaires. Ils débloquent des opportunités de croissance, ce qui inspire leurs collaborateurs. Malheureusement, seuls 14% des cadres de notre étude correspondent à ce profil.

John Chambers, qui dirigea Cisco pendant de nombreuses années, en était un. Ancien commercial d'IBM, où il avait appris les ficelles de la relation client, il avait aussi été vice-président des ventes et des opérations mondiales de Cisco. Il accompagnait régulièrement les gestionnaires de compte en rendez-vous et exigeait un feed-back immédiat sur ce qu'il pouvait faire pour accroître la valeur offerte au client. Il se servait aussi des outils informatiques pour interagir avec les clients à distance, bien avant que le Covid-19 ne banalise les visioconférences.

Un bon champion de la croissance s'implique sans compter auprès des



principaux clients, au-delà même des exigences de sa fonction. Il adopte leur point de vue, voire assiste à leurs réunions stratégiques. Il encourage les processus visant à améliorer les performances commerciales – mise en place d'indicateurs de rentabilité client, best practices, etc. Plus important peut-être, il ouvre la voie aux changements culturels: certains collaborateurs, prenant modèle sur ces promoteurs de croissance, finissent par adopter eux aussi une attitude centrée sur le client.

Pour construire des relations fructueuses et durables, les champions de la croissance manifestent une volonté de casser les barrières internes, et parfois même les règles. Lors d'une importante opération de réduction de ses effectifs, IBM avait licencié un ingénieur aguerri apportant un soutien technique essentiel à un gros client. Le gestionnaire de compte comprit que la perte de l'ingénieur affaiblirait considérablement la position d'IBM face au client, aussi contacta-t-il le cadre avec qui il travaillait en binôme – son sponsor. Ce dernier ne put annuler le licenciement, mais il accepta d'embaucher l'ingénieur comme consultant et veilla à obtenir le budget nécessaire. L'ingénieur occupa cette fonction une dizaine d'années et permit d'accroître les revenus générés par plusieurs clients stratégiques.

Mais les champions de la croissance, comme les autres, ont des défauts. Ils sont enclins à la condescendance et au micromanagement, surtout quand eux-mêmes ont été responsables commerciaux ou gestionnaires de compte. Un cadre supérieur d'une entreprise informatique japonaise, ravi d'apporter son soutien à un gestionnaire de compte et à son équipe, les appelait toutes les semaines pour suivre leurs progrès et stimuler leur croissance.

Les caractéristiques **du champion de la croissance**

A partir de nos travaux, nous avons esquissé la liste des principales caractéristiques d'un champion de la croissance – pour mieux repérer ce profil dans votre entreprise !

1 **Compatibilité**
Il s'entend aussi bien avec les cadres de l'entreprise cliente que, en interne, avec le gestionnaire de compte.

2 **Disponibilité**
Il est toujours présent et réactif vis-à-vis du client, du gestionnaire de compte et de l'équipe commerciale.

3 **Initiative**
Il n'hésite pas à se surpasser, à adopter le point de vue du client et à casser les barrières en interne au bénéfice du succès de la relation à long terme.

4 **Connaissance**
Il connaît et comprend la stratégie et les capacités de son entreprise et celles du client.

5 **Communication**
Il maîtrise le jargon du client, des équipes de vente et des experts techniques.

6 **Relationnel**
Il sait coacher, écouter et travailler en équipe.

7 **Résultats**
Il atteint, voire dépasse, toujours ses objectifs.

Son comportement mettait une pression considérable sur le gestionnaire de compte, qui nous a dit, en ne plaisantant qu'à moitié: «C'est génial d'avoir un chef aussi impliqué, mais j'ai toujours hâte qu'il soit en vacances!»

Pour éviter ces écueils, les entreprises peuvent établir des règles claires et préciser les rôles et les responsabilités de chacun – gestionnaires de compte, sponsors, dirigeants. Nous recommandons également qu'elles sollicitent régulièrement leurs champions de la croissance pour mettre en perspective leur stratégie avec la réalité du marché: il est parfois nécessaire de rectifier le cap. Une société pharmaceutique européenne, qui déployait de gros efforts pour se rapprocher de sa clientèle, avait demandé à ses cadres supérieurs de s'investir personnellement dans les actions menées auprès des comptes stratégiques. Lors d'une revue de direction, les gestionnaires de compte des dix principaux clients présentèrent leur perception des résultats de cette initiative, révélant que la stratégie globale de l'entreprise était déconnectée des réalités des clients. «On voit que neuf clients sur dix s'apprêtent à opter pour une stratégie qui n'est pas du tout en phase avec notre offre», observa le P-DG avant de demander, pour la forme: «Qui doit changer, eux ou nous?» L'entreprise modifia significativement sa propre stratégie (et son processus de réflexion stratégique) et put ainsi générer une croissance notable.

TROUVER LE JUSTE RÔLE

Maintenant que nous avons identifié les cinq implications possibles d'un cadre dirigeant, voyons leur impact sur les performances financières. A partir des déclarations à la Securities and Exchange

Commission et d'autres données en accès public, nous avons compilé les taux de croissance sur cinq ans des ventes et des bénéfices des entreprises de notre panel. L'attitude du P-DG vis-à-vis des clients fait naturellement partie des paramètres de croissance. Dans les entreprises comptant des non-interventionnistes ou des électrons libres, les ventes et les bénéfices suivent des courbes plates. Les hôtes avenants et les négociateurs génèrent des taux de croissance en moyenne deux à trois fois supérieurs aux non-interventionnistes et aux électrons libres, tandis que les champions de la croissance, de loin les plus efficaces, génèrent une croissance deux fois supérieure à celle des hôtes avenants et des négociateurs.

Faut-il en conclure que tout cadre dirigeant doit se comporter en champion de la croissance dans chaque interaction avec les gros clients? Pas nécessairement. Le fournisseur doit recourir à ce rôle quand la situation le permet – mais si un client résiste à ce type de collaboration, le cadre dirigeant doit adopter un rôle de négociateur ou d'hôte avenant, et le mettre en œuvre du mieux qu'il peut.

Le cadre dirigeant doit tenir compte du contexte. Il doit prendre en considération le comportement de chaque client, son importance pour l'entreprise (et inversement) et les caractéristiques de son processus d'achat. Si le client est intéressé par la seule transaction, investir dans une relation de champion de la croissance risque de n'être qu'une perte de temps et d'énergie: un négociateur, même moins haut placé dans la hiérarchie, obtiendra des résultats aussi bons, voire meilleurs, à court terme. Certains clients se prêtent davantage à une approche plus opportuniste, et donc à la sociabilité de l'hôte avenant. Cependant, à long terme, un fournisseur





ne peut que gagner à faire évoluer ses relations clients. Certains des cadres les plus accomplis que nous connaissons étaient à leurs débuts des hôtes avenants ou des négociateurs, puis sont devenus des champions de la croissance. Nous en connaissons d'autres qui endossent le rôle de champion de la croissance pour les clients les plus importants tout en restant avenants ou négociateurs pour les autres.

Ce qu'il faut en retenir, c'est que les P-DG qui esquivent le rôle de champion de la croissance auprès de leurs clients stratégiques pénalisent l'entreprise. Si un client attend une implication et une collaboration plus approfondies que ce que peut lui offrir un hôte avenant ou un négociateur, et si le fournisseur n'est pas à la hauteur, alors il risque de se tourner vers la concurrence pour ses projets futurs.

POUR UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE EFFICACE

Nous recommandons l'analyse annuelle de chaque relation stratégique et l'affectation d'un champion de la croissance aux clients selon leur potentiel à long terme, et non selon leur comportement d'achat à un moment donné. Les cadres dirigeants doivent sortir de leurs zones de confort et endosser des responsabilités qui ne leur sont pas familières – et aider les managers de leur entreprise à faire de même. Voyez l'entreprise allemande Henkel, un temps coincée dans une concurrence acharnée avec Procter & Gamble et Unilever. Son fonctionnement en silos limitait sa capacité à interagir avec ses clients sur toute l'étendue de son portefeuille de marques. Peu après avoir été nommé P-DG, Kasper Rørsted institua un programme visant à rapprocher tous les responsables de marques de leurs clients. Il lança également une compétition d'implication entre les cadres dirigeants, qui fut surveillée de près. Les relations clients furent mises à l'ordre du jour de toutes les réunions directoriales et les rendez-vous clientèle des cadres dirigeants augmentèrent de façon spectaculaire, en nombre et en efficacité.

Une autre bonne pratique consiste à instaurer des binômes de travail entre un gestionnaire de compte et un cadre dirigeant «sponsor». Cette initiative peut prendre diverses formes: elle peut être très structurée, centrée sur des indicateurs chiffrés ou reposer sur des arrangements informels entre les cadres supérieurs et le département des ventes. Les initiatives les plus efficaces présentent toutefois des caractéristiques communes. Premièrement, l'accompagnement des gestionnaires de compte n'est pas une activité facultative, mais une priorité. Deuxièmement, les sponsors doivent s'engager sur deux ou trois ans pour plus de cohérence et de profondeur dans le travail en binôme. Troisièmement, les sponsors ne sont pas propriétaires de la relation client: ils doivent consulter le gestionnaire de compte avant et après chaque rendez-vous. Ce type de programme ne doit pas être gravé dans le marbre, mais être évalué et ajusté selon les besoins du client et les priorités de l'entreprise. Il arrive, par exemple, que la centralisation du management et la coordination du sponsoring prennent de l'importance au fur et à mesure qu'un petit fournisseur devient une entreprise moyenne, voire grande, et que ses problématiques de gestion des relations clients augmentent en volume et en complexité.

En interrogeant les participants à nos ateliers, nous avons compris que les entreprises pratiquant le sponsoring comptaient dans leurs rangs une proportion significativement plus élevée de champions de la croissance (26%) que les autres (4%). Elles ont aussi davantage conscience de l'importance de l'implication du top management dans les interactions clients et s'attachent plus systématiquement à choisir le rôle le plus approprié pour leurs cadres dirigeants.

Une dernière recommandation: gardez en mémoire que tous les cadres dirigeants ne font pas de bons sponsors. DHL, le géant de la logistique, reconnaît par exemple l'importance d'une bonne entente entre le sponsor et le gestionnaire de compte: celui-ci peut demander un autre référent si la dynamique ne fonctionne pas correctement, du moment que sa requête est motivée.

EN B TO B, L'IMPLICATION DU TOP MANAGEMENT dans les relations clients peut engendrer d'énormes bénéfices pour le fournisseur comme pour ses clients. L'un des participants à nos ateliers résume le challenge ainsi: «La responsabilité du gestionnaire de compte et de son équipe, c'est de gérer la part de portefeuille accordée par le client. Le rôle des cadres dirigeants, c'est de remporter son adhésion.» Loin de n'être qu'une simple tâche à ajouter à la to do list des leaders, se recentrer sur le client est un élément essentiel à la croissance et un moteur fondamental du succès.

NOEL CAPON *est titulaire de la chaire R.C. Kopf de marketing international à la Columbia Business School et membre du board des directeurs de la Strategic Account Management Association.*
CHRISTOPH SENN *est enseignant-chercheur en marketing et codirecteur de la Marketing and Sales Excellence Initiative à l'Insead.*

Harvard
Business
Review
FRANCE

La référence des leaders

En vente dès le 12 mai



Toute la presse est sur prismashop.fr Rejoignez la communauté Harvard Business Review France sur

L'INFLUENCE POSITIVE.
UTOPISTES & CAPITALISTES.

NATIONAL GEOGRAPHIC NEON BUSINESS INSIDER FRANCE Capital Harvard Business Review Management GEO Ça M'INTÉRESSE

L'OFFRE LA PLUS SÉLECTIVE SUR LES CADRES À HAUTS REVENUS.

VERYGOODCHOICE

PM PRISMA MEDIA SOLUTIONS
L'engagement fait la différence

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



www.prismamediasolutions.com



Comment passer de la vente d'un produit à la vente d'un service

Faire évoluer ses compétences et son angle d'attaque.

Par Doug J. Chung

QUAND SATYA NADELLA en prit la direction, en 2014, Microsoft fonctionnait selon un modèle commercial éprouvé qui avait fait d'elle l'une des entreprises les plus prospères au monde : elle facturait ses clients en fonction du nombre de produits qu'ils utilisaient. Pour chaque salarié équipé d'un ordinateur, il fallait acheter une licence : les commerciaux de Microsoft rédigeaient donc des contrats, en général de trois ans, en multipliant le nombre de licences par le coût annuel du logiciel. Une fois le contrat signé, le chargé de compte



> La plupart des grandes entreprises de B to B organisent leur force de vente selon la taille et le potentiel des clients.

touchait sa commission et passait au client suivant. La plupart des entreprises technologiques de B to B ont un fonctionnement similaire qui se résume, en gros, à «Merci et rendez-vous dans trois ans», les commerciaux n'ayant aucune raison de contacter le client avant que le contrat n'arrive à échéance.

Mais le nouveau P-DG a voulu transformer le cœur d'activité de Microsoft et la façon dont l'entreprise valorisait et vendait ses logiciels. Au lieu de vendre des licences en misant tout sur Windows, comme à l'accoutumée, il a eu l'idée de tout miser sur le cloud, ce qui revenait à convertir la plupart des produits de l'entreprise en «logiciel en tant que service» – le fameux SaaS («Software as a Service»). Avec ce modèle, on ne facture plus un produit mais une consommation, un peu comme les fournisseurs d'eau ou d'électricité pour les particuliers. Plus l'utilisateur consomme, plus il paie. Nadella avait bien conscience que cette transformation nécessitait non pas un simple changement de stratégie, mais une nouvelle mentalité commerciale.

Dans mes cours, j'enseigne que la plupart des décisions en matière de management et de stratégie s'articulent autour de trois questions : *comment* vendre *quoi* et à *qui*. Passer de la vente de produits à la vente de services impose aux dirigeants de repenser non seulement le quoi (des services et non plus des produits), mais aussi le qui (le profil des clients traqués par les équipes de vente) et le comment (l'implication des commerciaux auprès du client avant et après la vente, les nouvelles compétences nécessaires, la formation et la rémunération). Le défi est de taille, et nombre d'entreprises technologiques se retrouvent alors confrontées à des réorganisations et à des réductions de leur force de vente.

A partir de mes recherches, de mes discussions avec les professionnels du secteur lors de mes formations et d'une étude de cas approfondie menée pour Microsoft, j'ai identifié les étapes à suivre pour réussir son passage à un business model basé sur la consommation du client. Bien que les entreprises technologiques soient les plus couramment concernées, ce guide s'applique à toute société qui souhaite franchir le pas. Daimler Trucks, par exemple, est en train de passer de la location sur une période donnée de véhicules à de grosses sociétés, comme UPS, à une facturation au kilomètre. Mes recommandations – revoir la segmentation de la clientèle, repenser la structure du département commercial et changer la manière dont les commerciaux interagissent avec les clients et prospects au quotidien – permettent à toute entreprise de transformer sa force de vente au profit de cette nouvelle stratégie.

ÉTAPE 1

REVOIR LA SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

La plupart des grandes entreprises de B to B organisent leur force de vente selon la taille et le potentiel des clients. Les grands comptes sont ceux qui comportent le plus d'utilisateurs individuels, et donc qui achètent le plus de licences – ils représentent la priorité n° 1 et sont assignés aux meilleurs commerciaux. Les PME, considérées comme des cibles moins attractives, se voient allouer moins de ressources. Il arrive qu'un commercial prenne en charge plusieurs PME, ou que celles-ci soient gérées par des commerciaux sédentaires, qui travaillent uniquement par téléphone et e-mails, sans rendre visite au client.

Le passage au SaaS vient chambouler cette logique. Un exemple simple : Netflix. L'entreprise de streaming compte 8600 employés – ce qui est peu, comparé aux très grandes entreprises. Dans le monde du B to B, la taille de Netflix en fait donc un prospect peu attirant. Mais imaginez que vous vendiez un service de cloud, facturé en fonction du volume de données utilisées. Le stockage de milliers de films et leur diffusion auprès de millions de clients exigent des capacités colossales : au premier semestre 2019, Netflix représentait 12,6% de la totalité du trafic Internet. En matière de consommation de cloud, Netflix, malgré ses effectifs modestes, est un monstre!

Pour passer avec succès de la vente de produits à la vente de services, les commerciaux et leurs managers doivent repenser les indicateurs avec lesquels ils identifient un prospect. L'exercice est plus délicat qu'il n'en a l'air. Jauger la taille d'une entreprise selon les indicateurs traditionnels est assez facile ; estimer comment ses employés utilisent (ou pourraient être incités à utiliser) des services tels que des logiciels ou un cloud est plus compliqué. Cependant, de nouveaux indicateurs émergent pour les SaaS. Certaines entreprises évaluent par exemple le nombre d'ingénieurs cloud employés par un prospect (en s'appuyant sur des ressources comme LinkedIn), d'autres se concentrent sur l'utilisation potentielle du cloud par les clients du prospect.

ÉTAPE 2

RESTRUCTURER LE DÉPARTEMENT COMMERCIAL

Repenser la segmentation de la clientèle revient à s'interroger sur les prospects de l'entreprise. Une fois ces prospects

Illustration : THOMAS HEINZ



identifiés, l'équipe commerciale doit s'attacher à déterminer comment leur vendre le service. Le processus traditionnel commence par la prise de contact, puis viennent la qualification du prospect, la démonstration des produits et enfin la conclusion de la vente. La majorité des commerciaux apprennent et mettent en œuvre cette routine depuis des décennies. Un modèle centré sur la consommation requiert un processus différent. La signature du contrat n'est plus qu'une étape intermédiaire, dans la mesure où ce dernier ne générera du chiffre d'affaires que si le client utilise massivement le service. Le «succès client», selon l'euphémisme en vigueur, commence à dominer la manière dont les entreprises envisagent leurs ventes. Comme le dit Amy Hood, la directrice financière de Microsoft : «Au final, dans un business axé sur la consommation, seul compte le succès client car, avec le temps, il s'autoalimente.»

Pour encourager ce succès (autrement dit, pour accroître l'utilisation du service par le client), les commerciaux doivent rester impliqués après la signature du contrat. Ils deviennent presque des consultants et aident les clients à faire le meilleur usage de la technologie achetée, et même à trouver de nouvelles façons de l'utiliser. S'ils doivent savoir initier une relation commerciale, cette nouvelle approche leur impose aussi une certaine expertise technique. De nombreuses entreprises, y compris Microsoft, ont enrichi les prouesses techniques de leurs commerciaux en créant des équipes «succès client» ou «technico-commerciales» pour les guider dans leur mission de consultant une fois le contrat signé. Le service après-vente fait, depuis toujours, partie d'une activité commerciale. Ces nouvelles fonctions montrent à quel point cette tâche peu sexy est devenue essentielle à la croissance du chiffre d'affaires.

Néanmoins, l'avantage d'inclure des ingénieurs cloud qualifiés dans le département commercial ne se résume pas à la seule hausse du chiffre d'affaires. Le passage de la vente de produits à la vente de services implique aussi que la relation avec le client devienne plus intime et plus régulière. Les forces de vente y puisent un aperçu plus approfondi et plus durable des difficultés du client, des fonctionnalités à même d'ajouter de la valeur aux produits et de nouvelles façons de les exploiter. Ce feed-back précieux peut stimuler l'innovation. Cette source d'information était rarement exploitée dans l'ancien modèle et son «Rendez-vous dans trois ans»!

ÉTAPE 3

UTILISER LES OUTILS DE MANAGEMENT DES FORCES DE VENTE POUR INFLUENCER LES COMPORTEMENTS

Etablir une stratégie, segmenter la clientèle et élaborer la bonne structure organisationnelle sont les prérequis indispensables au succès de la transformation de la fonction commerciale. Pour influencer la manière dont les commerciaux interagissent avec leurs clients et prospects au quotidien, il faut recourir à ce que j'appelle les outils de management des forces de vente : embaucher les bonnes personnes, les former et gérer efficacement leurs performances, et opter pour des grilles de rémunération en phase avec la stratégie de l'entreprise. Les managers doivent également créer une culture de la performance et de la collaboration qui reflète cette évolution stratégique.

Recrutement. Dans les anciens modèles, les ingénieurs restaient des interlocuteurs internes. Or, les ingénieurs cloud étant maintenant intégrés aux équipes technico-commerciales, les recruteurs doivent identifier les candidats possédant à la fois des compétences techniques et l'intelligence émotionnelle requise à un poste où l'on est au contact du client. Cela implique parfois de revoir de fond en comble la stratégie de recrutement de l'entreprise. A ses débuts, Qualtrics, une entreprise de l'Utah qui fournit des outils de sondage en ligne, embauchait principalement de jeunes diplômés de l'université voisine (Brigham Young) et leur faisait suivre une formation commerciale. Passant à un modèle SaaS, elle s'est mise à vendre des solutions plus sophistiquées à ses clients et a dû recruter des commerciaux expérimentés et compétents à tous les niveaux.

Les entreprises s'inquiètent généralement de savoir si leurs salariés du domaine technique seront capables de s'adapter à leur nouveau rôle au contact du client. Or le problème se pose plutôt du côté des commerciaux, qui peinent souvent à maîtriser les compétences de plus en plus techniques de leur travail. «Il est nécessaire et inévitable de se séparer de ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas effectuer la transition vers le nouveau modèle de ventes, résume un cadre de Microsoft. La décision revient aux dirigeants.»

Rémunération. Les entreprises versent environ 200 milliards de dollars chaque année à leurs commerciaux (et dépensent à peu près autant en publicité), et ce pour une raison simple : un dispositif de rémunération bien pensé améliore considérablement l'attitude des forces de vente. Dans un modèle centré sur le service, les



L’être humain n’aime pas le changement, et les commerciaux ne dérogent pas à la règle. A défaut de mieux, ils préfèrent le statu quo.





entreprises doivent fixer des quotas sur les résultats espérés – par exemple, l'utilisation du cloud. Les dispositifs de rémunération doivent évoluer en même temps que le rôle des commerciaux. Chez Microsoft, par exemple, la paie des équipes «succès client» et technico-commerciales est étroitement corrélée à la consommation du cloud, alors que dans les branches plus traditionnelles, les commerciaux sont rémunérés en fonction des contrats signés. La fréquence de remise à zéro des quotas et le ratio fixe/variable doivent être évalués par les managers (pour connaître les meilleures pratiques en la matière, lire mon article «Comment vraiment motiver les commerciaux», HBR édition française, octobre-novembre 2015).

L'être humain n'aime pas le changement, et les commerciaux ne dérogent pas à la règle. Faute de mieux, ils préfèrent le statu quo. L'entreprise doit affiner son dispositif de rémunération pour inciter ses commerciaux à se comporter conformément à sa nouvelle stratégie commerciale – sans quoi elle risque de voir chuter la motivation et les efforts de ses troupes.

Formation et gestion des performances. Les travaux de Thomas Steenburgh et Michael Ahearne révèlent que la majorité des formations destinées aux commerciaux se concentrent excessivement sur les démonstrations de produits au détriment du conseil, de la résolution de problème et d'études de cas d'utilisation réussie du service. Ces aspects prennent une importance accrue dans un modèle commercial centré sur la consommation, car c'est la fin du processus de vente, après la signature du contrat, qui génère le plus de revenus. Les commerciaux doivent pouvoir identifier le potentiel d'utilisation du cloud et montrer à leurs clients comment tirer parti de ce service. Les former sur ces points est plus complexe que de leur apprendre à contrer des objections ou à négocier un contrat.

D'après mes observations en tant que consultant auprès des forces de vente, le souci premier vient de ce que les managers, surchargés de tâches administratives, ne passent pas suffisamment de temps sur le terrain avec leurs commerciaux pour observer leur travail. Ils doivent toutefois comprendre que confier aux commerciaux la responsabilité de l'utilisation du produit après la signature du contrat de vente change radicalement leur manière de travailler. Et, dans un tel changement, avoir à ses côtés un manager qui vous coache et vous donne du feed-back accroît les chances de réussir.

Culture. «La culture mange de la stratégie au petit déjeuner», dit-on. L'individu ayant une aversion naturelle au risque, les dirigeants doivent garder à l'esprit que la culture de l'entreprise dessert bien souvent tout changement dans la stratégie managériale, et c'est assurément le cas lors du passage de la vente de produits à la vente de services. Il est extrêmement difficile de changer les normes établies qui régissent les comportements quotidiens. En plus de jouer sur le recrutement, la rémunération et la formation, les managers doivent donc faire d'énormes efforts pour faire évoluer la mentalité de leurs équipes.

Chez Microsoft, Satya Nadella a mis l'accent sur une mentalité de croissance, inspirée par le livre de Carol Dweck «Changer d'état d'esprit. Une nouvelle psychologie de la réussite» (éditions Mardaga, 2010). La transformation de l'entreprise a été associée à la mise en place d'un environnement d'apprentissage dynamique : avec un peu d'aide, les commerciaux ont ainsi pu passer de la culture du «je sais tout» à celle du «j'apprends tout». L'énoncé de la mission de l'entreprise a été repensé pour traduire cette nouvelle culture : pendant des décennies, l'ambition de Microsoft a été de mettre «un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque foyer». Avec Satya Nadella, Microsoft a déplacé son attention du produit à l'aide à apporter aux utilisateurs : «Donner à chaque individu et à chaque organisation les moyens de réaliser ses ambitions.»

QUAND ELLE DÉVELOPPE UNE NOUVELLE OFFRE, une entreprise doit d'abord identifier le potentiel «point de douleur», c'est-à-dire les difficultés, de son prospect. C'est la seule façon de déterminer si le problème du client est suffisant pour que la proposition de valeur de l'entreprise soit viable. Ce calcul est important, mais il ne suffit pas à créer un bénéfice durable : l'entreprise doit aussi trouver la bonne stratégie commerciale à associer à son innovation pour impliquer le client.

De plus en plus d'entreprises font évoluer leur stratégie commerciale vers une tarification reposant sur la consommation et des modèles SaaS. Elles doivent prendre conscience de la complexité de la transformation qu'elles opèrent : elles bousculent toutes les variables de l'équation «comment vendre quoi et à qui». Pour augmenter leurs chances de succès, elles doivent être prêtes à revoir leur stratégie et leur gestion des ventes en même temps qu'elles adaptent leurs produits.

DOUG J. CHUNG *est maître de conférences en administration des affaires à la Harvard Business School.*



Vendre après la crise

Les cadres supérieurs doivent comprendre l'ampleur des transformations à apporter aux processus.

Par Frank V. Cespedes

LA PANDÉMIE ET LA RÉCESSION qui en découle entraînent des faillites en cascade, des dettes plus élevées, des budgets plus serrés et des décisions d'achat de court terme plus longues à prendre qu'à l'accoutumée. Pour se remettre de cette crise, l'efficacité de leurs efforts commerciaux revêt pour les entreprises une importance cruciale. Pourtant, bien des cadres supérieurs sont déconnectés du travail effectué par leurs collègues au contact du client et n'admettent pas que leur modèle de vente a grandement besoin d'être mis à jour.

Au cours des vingt-cinq dernières années, le monde des affaires a gagné en complexité. Le nombre de cadres rendant des comptes au P-DG a, en moyenne, doublé. Or la plupart ont fait carrière dans des départements spécifiques – informatique, juridique, financier ou technique – et beaucoup de cadres dirigeants, P-DG inclus, sont arrivés à leur poste sans avoir vraiment occupé de fonctions commerciales, explique le rapport «Route to the Top 2019» du cabinet Heidrick & Struggles. Ils sont loin d'être spécialistes en maximisation de profits, et les ventes restent pour eux une mystérieuse boîte noire – indispensables pour atteindre les objectifs trimestriels, mais déconnectées du débat stratégique.

Illustration : MARCEL CEUPPENS



Et beaucoup de managers commerciaux s'en accommodent, leur travail s'en trouvant facilité.

Or, quand les cadres dirigeants ne comprennent pas les ventes ou les perdent de vue, ils compromettent leur capacité à développer et à mettre en place une stratégie adaptée au marché. Cette déconnexion n'est que trop fréquente, comme Christopher Wallace, du cabinet de conseil en marketing InnerView, et moi-même l'avons découvert dans une étude menée en 2016 auprès de 700 cadres dirigeants, chefs des ventes et commerciaux. Les cadres déclaraient avoir bien en main leurs priorités stratégiques, mais déploraient des déficiences dans la plupart des activités commerciales – rapports de performance, coaching, outils, recrutement, accueil et intégration des nouveaux salariés, adéquation des commerciaux et des managers à leur mission. De leur côté, les commerciaux confiaient que leurs dirigeants ne comprenaient ni le modèle de vente ni les tâches inhérentes à leur fonction. En écoutant leurs remarques, nous avons compris pourquoi la réputation de condescendance des dirigeants restait vivace dans la majorité des services commerciaux.

Cette déconnexion des commerciaux et de leurs dirigeants fait écho à un autre décalage. Peu d'entreprises ont correctement adapté leur modèle de vente aux évolutions majeures des décisions d'achat de leurs clients : l'acte d'achat reste décomposé en un enchaînement de cause à effet : *prise de conscience, intérêt, désir* et enfin *action.* Or cette recette et ses diverses variations, base souvent inconsciente de la démarche commerciale de la plupart des entreprises, perdent en pertinence, car les acheteurs organisent leur prise de décision à leur manière. Prenons l'exemple de l'achat d'une voiture. Les données du cabinet J.D. Power indiquent que les acheteurs américains consacrent aujourd'hui treize heures à leurs recherches en ligne et passent seulement trois heures trente chez les concessionnaires. Et même si la grande majorité des achats se fait chez ces derniers, les attentes du consommateur ont changé. Il arrive chez le revendeur en ayant en tête les prix, les évaluations des véhicules et bien d'autres informations. Plus de 50% disent quitter le lieu de vente s'il faut essayer la voiture avant d'en connaître le prix. Près de 40% n'iront pas chez un revendeur si son site Web ne donne pas les prix des voitures (c'est encore le cas de beaucoup) et 40% quitteront le magasin si les prix ne sont pas affichés. Pourtant, de nombreux concessionnaires continuent à enseigner à leurs commerciaux qu'il ne faut parler du prix qu'après l'essai du véhicule ou, du moins, qu'après un certain temps de discussion, ce qui fâche les clients et est préjudiciable pour le chiffre d'affaires.

Pour être efficace dans sa démarche commerciale, il faut comprendre la situation du client, la façon dont il navigue entre plusieurs flux d'activité et le moment où il est prêt à la discussion. La plupart des produits et services s'inscrivent dans un contexte global d'utilisation qui affecte les décisions d'achat. Dans le B to B, parce qu'ils sont en compétition avec le reste de l'entreprise pour un budget limité, les acheteurs doivent justifier leurs décisions d'achat. Les considérations économiques et les problématiques d'intégration, de réduction des risques et de politiques internes peuvent être pour partie traitées en ligne par le client seul, mais la plupart des achats nécessitent l'aide d'un commercial qui connaît son sujet. En d'autres termes, la vente de solutions intégrées et la gestion des comptes clients importent toujours – ce sont les activités connexes qui évoluent. Par exemple, les références d'un fournisseur restent importantes, mais les traditionnels avis clients (dont la recommandation dépend peut-être davantage de la remise accordée que du produit lui-même) ne suffisent plus à faire pencher la balance. Les acheteurs se tournent de plus en plus vers des sites comme PowerReviews, le SAP Developer Network ou le réseau Marketing Nation de Marketo pour obtenir des avis de tiers, non retravaillés, forçant les vendeurs à proposer des références plus séduisantes.

En dépit des avancées technologiques, la plupart des modèles commerciaux résultent de l'accumulation de décisions réactives, prises au fil des ans par des managers poursuivant des objectifs différents. A l'heure où, en pleine récession, les entreprises tentent de reconstruire leur chiffre d'affaires et leurs bénéfices, aucune tactique (méthode de vente particulière, «challenge client», «transformation digitale») ne suffira. Les cadres dirigeants doivent poser les conditions du changement. La conception d'un modèle de vente cohérent engage toute l'entreprise – il ne s'agit pas d'une simple approche ponctuelle.

DE QUOI L'ENTREPRISE A-T-ELLE BESOIN ?

Comme n'importe quel bien périssable, un modèle commercial a une date de péremption. Au fil du cycle de vie d'un marché, les consommateurs, d'abord généralistes, deviennent experts. Les standards évoluent, de nouveaux arrivants entrent en jeu : les consommateurs ont plus de choix et exigent du vendeur davantage de qualité et de performances. Les sociétés qui échouent à s'adapter à l'évolution



Une croissance rentable nécessite « de distinguer clairement les prospects des suspects ».

des attentes du client perdent du terrain. Réagir aux évolutions du marché nécessite de construire et de maintenir un modèle de vente pertinent – compris par tout le monde, des cadres dirigeants aux commerciaux sur le terrain.

Le choix du modèle de vente a des conséquences qui vont au-delà du consommateur, dans la mesure où ce modèle impacte inévitablement l'allocation des ressources de l'entreprise. Par exemple, beaucoup s'appuient sur les outils de CRM pour comptabiliser le nombre de leads potentiels et en déduire un prévisionnel de ventes, en partant du principe qu'un certain nombre de ces leads deviendront des clients. Or les chances de conclure une vente n'augmentent pas forcément à mesure que le prospect avance dans le processus d'achat, ce qui signifie que les prévisionnels de ventes sont, dans l'ensemble, inexacts. Pensez maintenant au management financier. Dans la plupart des entreprises, la majorité des flux de trésorerie est fonction du cycle de vente; les créances clients sont déterminées par la nature du produit vendu, et par la vitesse et le prix auxquels il est vendu. Les entreprises qui basent leur modèle financier sur un modèle de vente dépassé se retrouvent avec des projections financières complètement approximatives – et le problème ne vient pas du seul département commercial.

Un bon modèle de vente requiert trois composantes essentielles :

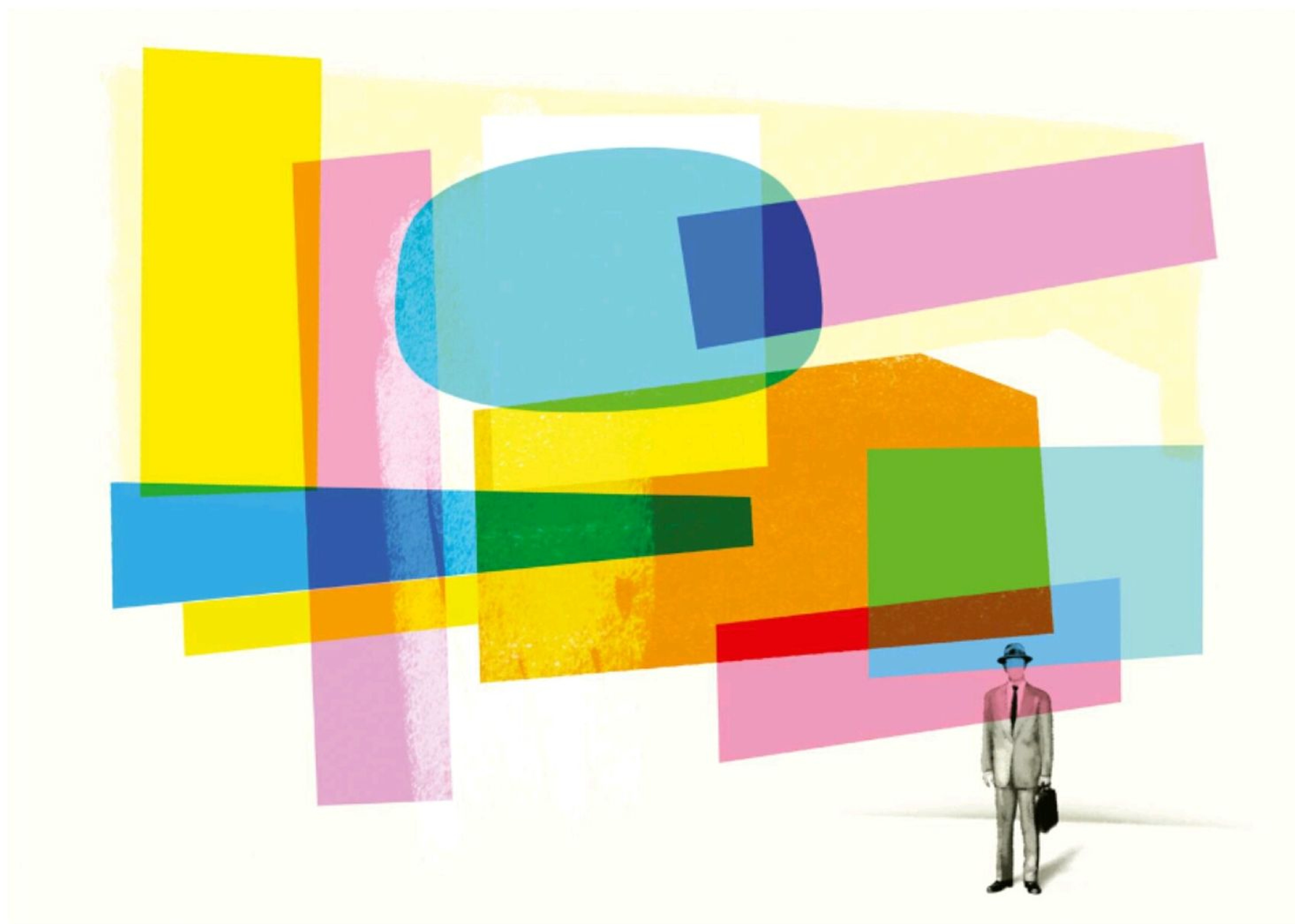
Cibler ses clients. Les décisions liées au périmètre de vente, c'est-à-dire à sa situation sur le marché, jouent un rôle essentiel dans la stratégie et le modèle de vente d'une entreprise. Le temps perdu auprès de cibles non pertinentes augmente les frais généraux et administratifs, retarde les rentrées d'argent et dévalue l'entreprise tout entière. Or, dans la pratique, le périmètre de vente est déterminé par le plan de démarchage – c'est-à-dire la façon dont sont alloués le temps et les dépenses des commerciaux. Le périmètre doit également prendre en compte les coûts d'opportunité. Le temps et l'argent alloués aux clients A et B ne sont plus disponibles pour les clients C et D, et ainsi de suite. Les dirigeants, qui pourtant savent que vous ne pouvez pas être partout tout le temps, négligent d'en faire un élément explicite et réellement géré de leur modèle de vente. Ils incitent les commerciaux, soit explicitement, soit indirectement, par le biais de plans de rémunération, à vendre à tout-va. Les yeux rivés sur les objectifs à atteindre, les commerciaux vendent à n'importe qui et à n'importe quel prix, sapant les revenus et le positionnement de la marque. Pourtant, une croissance rentable nécessite de «distinguer clairement les prospects des suspects».

Prenons le cas de TaKaDu, éditeur d'un logiciel qui permet aux municipalités d'identifier en temps réel les fuites et ruptures de leur réseau d'eau. Le gaspillage d'eau pose problème partout dans le monde : aucun service public ne s'opposerait à une meilleure gestion de cette ressource naturelle. Pourtant, certains sont plus motivés que d'autres pour investir dans le logiciel, en fonction de leurs coûts de transport et de traitement et selon qu'ils payent des pénalités en cas de fuite (ce qui est le cas dans certains pays) ou répercutent ce coût sur les consommateurs. A ses débuts, TaKaDu prospectait tous les services publics recourant à des capteurs de données – un prérequis technique à l'utilisation du logiciel. Il s'est avéré que 80% des municipalités utilisant des capteurs étaient prêtes à rencontrer les commerciaux de TaKaDu et que, sur ces 80%, 25% exprimaient un fort intérêt pour le produit, dont un quart finissait par signer un contrat avec l'entreprise. Le résultat semble correct, mais, si vous faites le calcul (80% x 25% x 25%), vous vous rendez compte qu'elle ne convertit que 5% de ses prospects, soit 1 sur 20, et doit donc absorber le coût du démarchage des 19 autres. C'est en analysant rigoureusement sa clientèle, pour mettre à plat sa qualification des prospects, que TaKaDu a enfin réussi à accroître sa rentabilité.

Une entreprise doit aussi adapter son modèle de vente aux nouveaux segments de marché qu'elle prospecte. Les éditeurs de logiciel commencent généralement par démarcher les PME, qui ont des processus d'achat plus simples – celui qui prend la décision d'acheter étant bien souvent celui qui établit le budget. Au fur et à mesure qu'ils grossissent et vendent à de plus grandes entreprises, les éditeurs doivent intégrer à leur démarche commerciale les processus d'achat, plus complexes, de ces nouveaux clients – les prises de décision impliquent davantage de personnes, l'intégration du produit dans les différents services est de plus grande ampleur. Les critères pour établir sa crédibilité évoluent eux aussi : si la connaissance du logiciel et de ses applications par les commerciaux va de soi, il devient en outre indispensable de comprendre le business model du client et l'adéquation du logiciel à ses besoins. Vendre en B to B nécessite également d'autres façons de générer du retour sur investissement, d'accompagner les gros clients dans leur processus d'achat et de former les commerciaux aux services post-vente. Notez que ces changements ne s'imposent pas en raison du renouvellement du produit, mais de l'évolution des attentes du client!

L'un des aspects les plus fondamentaux d'un bon ciblage est





une stratégie que les chefs d'entreprise peuvent clairement exprimer : aucun modèle de vente ne peut rattraper un business model inadéquat. Les dirigeants doivent donc veiller à ce que leurs forces de vente utilisent des critères de qualification des leads en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Ils doivent s'impliquer auprès des chefs des ventes dans la délimitation et les consignes de prospection, ainsi que dans la qualification des clients. Ils doivent aussi définir une grille d'intéressement et réviser régulièrement tous ces paramètres, car la nature du client influence les investissements et a un effet domino sur l'allocation des ressources dans toute l'entreprise.

Bien cerner ses clients et leur processus d'achat. Si, pour vous, tous les clients se ressemblent, ne tentez pas de faire carrière dans la vente ! Les clients attendent d'un même produit des choses radicalement différentes. Prenons le cas d'Oversight Systems, éditeur d'un logiciel de suivi des frais de déplacement et des cartes d'achat de l'entreprise. On estime qu'un employé sur cinq soumet au moins une dépense discutable dans l'année, sans compter les nombreuses erreurs involontaires. Comme la plupart des entreprises rencontrent ce problème, les commerciaux pourraient croire que leurs prospects sont interchangeables, mais ce n'est pas le cas. Le logiciel d'Oversight couvre divers cas d'utilisation, même au sein d'une même entreprise. Un exemple : une contrôleuse de gestion pourrait souhaiter utiliser le logiciel pour veiller à la réputation de son entreprise et valider la conformité des comptes avec la réglementation



Dans la plupart des cas, les commerciaux passent moins d'un tiers de leur temps à interagir avec les clients.

en vigueur. Le manager en charge des frais de déplacement l'utilisera pour faciliter ses nombreuses vérifications quotidiennes et le remboursement des transactions. Ici, les clients ne se limitent pas aux « entreprises ayant des frais de déplacement élevés ». Oversight spécifie les problèmes qu'un client potentiel cherche à résoudre et ajuste en fonction son produit, sa prospection et son argumentaire commercial. L'entreprise a créé toute une série de modules, appelés « Insights on Demand », axés sur des cas d'utilisation spécifique (frais de déplacement par région ou par fonction, conformité à la loi contre la corruption d'agents publics à l'étranger, suivi des paiements doublons, etc.). Cela permet aux commerciaux de mieux réagir et d'influencer des clients très divers.

Les clients diffèrent également par leurs réactions aux actions promotionnelles. Dans la plupart des entreprises, le marketing d'affiliation (recommandations ou posts sponsorisés par des blogueurs ou des agrégateurs de contenus qui reçoivent une commission selon les ventes générées) a pris de l'ampleur avec le déclin des audiences TV et la hausse croissante de l'usage des bloqueurs de publicité. Avant la pandémie, les dépenses d'affiliation aux Etats-Unis augmentaient plus rapidement que les ventes de l'e-commerce. Le groupe de cosmétiques Estée Lauder dépenserait 75% de son budget marketing numérique auprès d'influenceurs en vogue comme Jaclyn Hill ou Jeffree Star (deux entrepreneurs américains connus pour leurs conseils en cosmétiques, NDLR), qui comptent des centaines de milliers de followers sur Instagram, Facebook et YouTube. Cependant, dans la plupart des modèles de vente, l'essentiel de ces dépenses est gaspillé, car les clients ne sont pas ciblés au bon moment. Ainsi, les e-mails restent une façon efficace d'envoyer à moindres frais et au bon moment des messages personnalisés, or beaucoup de commerciaux envoient leurs e-mails sans discernement – et habituent de fait les prospects à considérer leurs communications comme des spams.

Un certain nombre de dirigeants tentent de compenser leur méconnaissance du client par un recours imprécis au big data et à l'intelligence artificielle. Or la data et la technologie ne peuvent en aucun cas remplacer un bon management. Les outils numériques ne sont utiles que si les dirigeants posent les bonnes questions avant de les utiliser. Pour mieux cerner leurs clients, ils doivent commencer par interroger leurs équipes commerciales : comment nos clients cibles décrivent-ils les problèmes ou les opportunités offertes par nos produits et services? Sur quels critères nos prospects évaluent-ils leurs fournisseurs? Qui s'implique dans les décisions d'achat, et leurs critères de sélection varient-ils? Seuls les chargés de compte connaissent la majorité des réponses à ces questions– or, quand les rapports sont bâclés, c'est un flot vital d'informations qui est perdu. Les cadres dirigeants doivent s'impliquer dans ce travail afin que le « focus client » ne soit pas qu'un slogan.

Choisir ses indicateurs et paramètres de commercialisation. Le temps et les dépenses engagés par les commerciaux sont des moteurs essentiels de votre croissance. Les taux de conversion sont les indicateurs de performance les plus courants. Or, comme les taux de perte, ils peuvent être attribués à n'importe quelle composante du modèle de vente – le produit, le prix, les critères de sélection, le déploiement commercial, la rémunération, etc. La conversion est un indicateur de croissance décalé. Mais, en affaires, le temps ne fait qu'avancer! L'analyse des données de conversion peut vous permettre de repérer des indicateurs importants pour améliorer votre modèle de vente dans deux domaines en particulier.

→ ***Le temps consacré à la vente.*** Dans la plupart des cas, les commerciaux passent moins d'un tiers de leur temps à interagir avec les clients. Voilà une opportunité majeure : en affinant votre modèle de vente de manière à faire intervenir vos commerciaux là où ils auront le meilleur impact, vous pouvez accroître le temps qu'ils consacrent à la vente de 10 à 20%. Pour la plupart des entreprises, cela élargit sensiblement le marché potentiel.

Quand Microsoft s'est penchée sur l'interaction de ses équipes de vente avec les clients, l'entreprise a découvert que, en moyenne, les commerciaux passaient deux fois plus de temps et contactaient deux fois plus les comptes en forte croissance que les petits clients. Sur la base de cette information, Microsoft a analysé le lien entre l'activité commerciale et les revenus : les clients étaient-ils en croissance parce que les commerciaux passaient plus de temps avec eux, ou ces derniers choisissaient-ils de leur consacrer plus de temps parce qu'ils rapportaient de plus en plus? Les données de conversion ont révélé que plus les commerciaux accordaient de temps et d'attention aux clients, même aux plus modestes, meilleurs étaient les résultats : en d'autres termes, les moteurs de la croissance résidaient dans l'effort de gestion des comptes. Cette révélation a conduit Microsoft à ajuster son modèle de vente en diminuant le nombre de comptes gérés par une seule personne, pour lui permettre de passer plus de temps en face-à-face avec les clients de s on portefeuille.



→ ***Vente en ligne ou conseils personnalisés : le bon mix.*** L'analyse des données de conversion permet également de comprendre le retour sur investissement des tâches menées en personne ou en ligne. Toutes les entreprises mesurent le temps passé par leurs clients sur leur site Internet et le nombre de pages vues, considérant ces indicateurs comme des signes d'un engagement positif. Or le temps passé en ligne peut être dû à un site confus ou trop lent à charger. Le nombre de nouveaux visiteurs peut par ailleurs être artificiellement gonflé par la prolifération des appareils chez les clients existants. La plupart des modèles de vente attribuent une vente au «dernier clic» du client – autrement dit l'e-mail, la publicité ou la page Web qui a déclenché la vente. En réalité, les achats sont très souvent influencés par toute une série d'interactions au fil du parcours de l'acheteur. L'identification erronée du déclencheur risque d'induire une mauvaise allocation des ressources.

Un modèle de vente efficace désigne quelles interactions – en ligne ou en personne – sont les plus indiquées aux diverses étapes du processus d'achat. Au départ, le client n'est pas forcément prêt à acheter – mieux vaut donc privilégier le marketing de contenu au coup de fil d'un commercial. Par la suite, le client cherchera sans doute l'implication d'un commercial compétent. Même si la vente en personne est préférable, les visioconférences et autres interactions en ligne permettent d'abattre une part considérable du travail tout en réduisant les temps et les coûts de déplacement, comme nous le prouve la pandémie.

Pour être certain de tirer le meilleur parti possible de vos interactions en personne et à distance, observez d'un œil neuf votre modèle de vente. Utilisez-vous des ressources inefficaces ou inutilement coûteuses dans votre prospection ou vos démonstrations produits? Optimisez-vous vos ressources en interne pour baisser vos coûts et libérer vos commerciaux les plus expérimentés? On pense souvent que la taille d'un compte détermine les ressources à y attribuer : commerciaux de terrain pour les plus gros, commerciaux sédentaires pour les plus petits. Il serait plus judicieux de déployer vos ressources en fonction des besoins du client tout au long de son processus d'achat. Finalement, considérez les besoins et interactions entre ventes, achats et politique tarifaire. Le cycle de vente tend à rétrécir quand on passe à une tarification basée sur la consommation, comme l'ont fait certaines entreprises pendant la crise. L'acheteur, la documentation produit et la discussion commerciale évoluent également.

JAMES MARCH, SPÉCIALISTE DES ORGANISATIONS, a dit : «Le leadership, c'est autant de plomberie que de poésie.» Autrement dit, pour cet économiste, sociologue et universitaire américain (professeur émérite à Stanford, NDLR), quoi qu'ils disent ou fassent pour inspirer leurs collaborateurs, les leaders doivent aussi aider leurs équipes à gérer concrètement leurs tâches. Tous les cadres dirigeants devraient être conscients de l'importance de la productivité commerciale dans une économie de services. Il y a une trentaine d'années, dans les pages de Harvard Business Review, le pape du management Peter Drucker (1909-2005), de manière visionnaire, déclarait : «Le challenge social le plus pressant des pays développés [...] sera d'augmenter la productivité des services. Faute de quoi, le monde développé verra s'accroître les tensions sociales, la polarisation, la radicalisation, voire une guerre de classes.» Peter Drucker prenait le secteur des ventes en exemple. Il notait déjà alors à propos des commerciaux : «Ils passent aujourd'hui plus de temps à taper des rapports qu'à appeler les clients [...]. Le travail ne s'enrichit pas : il s'appauvrit. Et ça détruit la productivité.» Depuis que Peter Drucker a écrit ces mots, la situation n'a fait qu'empirer. Face à une pandémie et à une récession mondiale, la capacité des entreprises à maximiser leur productivité commerciale s'avère essentielle. Pour réussir, les dirigeants vont devoir façonner des modèles de vente qui tiennent compte du comportement réel des acheteurs.

L'économiste Benjamin Friedman a étudié le bénéfice moral de la croissance économique (c'est-à-dire l'élévation du niveau de vie) sur la diversité, la mobilité sociale, l'équité, les opportunités d'évolution, le progrès social et les valeurs démocratiques. P-DG au service de vos actionnaires et de vos partenaires, prenez note! La vente ne se résume pas à une activité de création de profits dont vous devriez vous excuser (la plupart des profits sont réinjectés dans l'économie, générant des bienfaits sociétaux tels que des produits plus propres et des opportunités d'emploi luttant contre les inégalités) et pour la croissance desquels vous êtes très bien payés : elles sont aussi un moteur de croissance, de valeur et d'engagement civique. Trouver comment aider les entreprises à mieux vendre est, en définitive, une responsabilité sociale fondamentale du management. 

FRANK V. CESPEDES *est professeur associé à la Harvard Business School et l'auteur de «Sales Management That Works : How to Sell in a World That Never Stops Changing» (Harvard Business Review Press, 2021), dont cet article est adapté.*

13TH GLOBAL PETER DRUCKER FORUM

DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2021

EN VIRTUEL + PALAIS IMPÉRIAL DE LA HOFBURG, VIENNE





THE HUMAN IMPERATIVE

PILOTER DANS L'INCERTITUDE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Embourbés dans l'incertitude, les dirigeants ont-ils les outils pour faire les bons choix ? Le Global Peter Drucker Forum 2021 se penchera sur les questions persistantes soulevées par une année catastrophe.

PARMI LES INTERVENANTS AU PROGRAMME FIGURENT NOTAMMENT


Tal Ben-Shahar


Tom Davenport


Alice Guilhon


Rahaf Harfoush


Xavier Huillard


Herminia Ibarra


Roger L. Martin


Stéphane Richard


Philippe Silberzahn


Amy Webb

#DruckerForum

www.druckerforum.org

Analyses

70 INNOVATION
L'innovation à impact

82 MANAGEMENT
Pour opérer une transformation agile, recrutez les bons profils

94 ORGANISATION
Concevoir le bureau hybride

106 TECHNOLOGIE
Lorsque le machine learning déraille

Illustration : **FELRATH HINES**

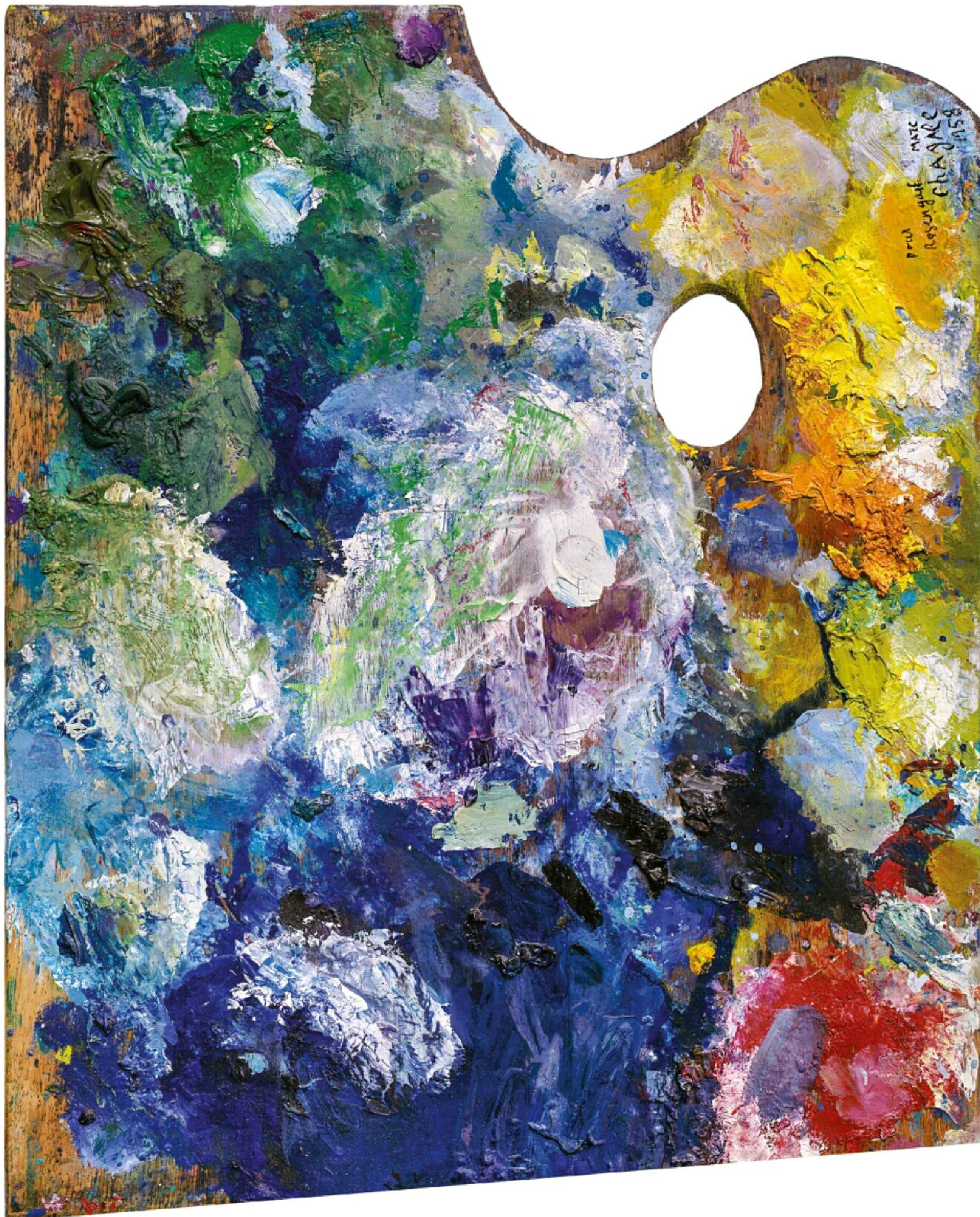


INNOVATION

Par Curtis R. Carlson

L'innovation à impact

La création de valeur comme processus d'apprentissage actif



Photos : **MATTHIAS SCHALLER**



En 1998,

j'ai été nommé à la tête de SRI International, le célèbre centre de recherches connu pour avoir reçu la première transmission par Internet, mis au point le premier robot basé sur l'IA, lancé la révolution de l'ordinateur personnel et créé, entre autres inventions, la souris d'ordinateur, les services bancaires électroniques et la robotique chirurgicale. Mais, cette année-là, SRI était à l'agonie. Lors de ma première réunion sur le terrain, un manager m'a expliqué que toute nouvelle croissance était impossible. Nos caisses étaient vides, nos locaux avaient de toute urgence besoin d'être remis en état et le terrain sur lequel ils se trouvaient avait été mis en vente. Les équipes travaillaient chacune dans leur coin et la plupart des cadres dirigeants ne s'intéressaient qu'à leurs propres objectifs sans se soucier de ce que les autres faisaient.

Quand j'ai quitté cette entreprise en 2014, le chiffre d'affaires avait plus que triplé et la valeur commerciale créée par de nouvelles idées révolutionnaires se chiffrait en dizaines de milliards de dollars. En réorganisant les méthodes de travail du personnel et en établissant un processus de création de valeur systématique et efficace, nous avons redonné à SRI sa place parmi les principaux leaders mondiaux de l'innovation. Le taux de réussite de nos projets a augmenté de façon spectaculaire et les membres de notre personnel ont acquis des compétences essentielles qui les accompagneront toute leur vie durant.

Je décris dans les pages qui suivent la méthode qui nous a permis de créer des technologies telles que la télévision à haute définition (HDTV) et Siri (maintenant présent sur les iPhone). Notre méthode sert aussi bien à produire des innovations qui marquent une véritable rupture que d'autres qui sont plus graduelles. Elle est utilisée sous différentes versions dans de grandes universités, des laboratoires nationaux et des entreprises multinationales. Elle s'applique à toutes les fonctions et à toutes les professions, car la création de valeur est la responsabilité de tous.

Après avoir quitté SRI, j'ai, en coopération avec un ancien collègue de cette entreprise, Len Polizzotto, affiné cette méthodologie à la Northeastern University et au Worcester Polytechnic Institute. Nous l'avons appelée «Innovation à impact» et, en 2017, j'ai corédigé un rapport de l'Académie nationale d'ingénierie consacré à certains aspects des recherches à l'origine de cette approche.

Créer de la valeur grâce à l'apprentissage actif

Notre approche se démarque des autres dans la mesure où nous considérons la création de valeur comme un exercice d'apprentissage actif. Pour créer un produit ou un service innovant, il ne suffit pas d'attendre que l'inspiration arrive. Il faut au contraire suivre un ensemble de pratiques provenant des sciences de l'éducation qui ont fait leurs preuves et aident à trouver des idées et à les améliorer rapidement.

L'apprentissage actif est fondé sur la participation. Les étudiants en architecture, par exemple, acquièrent la maîtrise de leur métier non seulement en lisant des manuels, en assistant à des cours magistraux et en regardant travailler d'autres architectes, mais également en élaborant et en révisant constamment de véritables projets. C'est grâce à cette activité qu'ils synthétisent les théories qui leur ont été enseignées, les techniques qu'ils ont vu d'autres personnes utiliser et leur propre capacité de gestion du processus créatif.

Un apprentissage purement fondé sur l'observation et la théorie passe à côté de beaucoup de choses et risque vite d'être oublié. Ce constat vaut en particulier pour toute personne qui cherche à créer de la valeur dans une entreprise. L'innovation s'inscrit dans un contexte complexe et dynamique; ceux qui réussissent sont ceux qui parviennent à détecter les bons signaux parmi une énorme quantité de bruit ambiant. Pour créer efficacement dans de telles conditions, il faut suivre un processus structuré qui comprend cinq éléments de base de l'apprentissage actif:



L'innovation s'inscrit dans un contexte complexe et dynamique ; ceux qui réussissent parviennent à détecter les bons signaux parmi une énorme quantité de bruit ambiant.

1 Répétition et feed-back en temps réel. Dans tout projet créatif, la répétition est un élément essentiel de l'apprentissage. Pour apprendre véritablement à jouer du piano, par exemple, il faut s'entraîner régulièrement à faire des exercices techniques et essayer différents rythmes et formes d'expression. Ces activités donnent les meilleurs résultats lorsqu'elles sont évaluées en temps réel par un expert capable d'envisager des problèmes sous un nouvel angle et d'y apporter des solutions potentielles. Donner forme à une nouvelle idée de produit ou de service commercial est bien sûr très différent de l'apprentissage du piano. Les éléments à prendre en compte ne sont pas clairement définis et peuvent provenir de sources multiples et variées. Au lieu d'une relation maître apprenti, le processus fait alors intervenir un innovateur qui perfectionne constamment une idée et un vaste ensemble d'acteurs dont il cherche à obtenir le feed-back : des experts, des collègues, des partenaires, des concurrents, et, surtout, des clients. Un feed-back efficace vise dans un premier temps à définir une ou deux clés de compréhension essentielles des besoins du consommateur et des possibilités d'y répondre.

2 Des modèles mentaux concis. Les psychologues considèrent que nous élaborons tous des « modèles mentaux », c'est-à-dire des cadres de référence qui nous aident à interpréter nos expériences et à prendre des décisions. Dans l'apprentissage actif, nous nous servons de ces modèles pour définir les convictions, les observations et les principes de base à partir desquels nous élaborons des hypothèses sur ce qui fonctionnera. Nous pouvons alors comparer ces hypothèses aux données obtenues et, si besoin est, les modifier pour obtenir de meilleurs modèles.

Il est essentiel que les modèles mentaux sur lesquels se fonde la recherche initiale d'innovation respectent les limites des personnes qui s'en servent. Des études ont montré que la plupart d'entre nous ne pouvons mémoriser à court terme que sept éléments en moyenne. Nous ne pouvons, en outre, en examiner que trois ou quatre à la fois. S'ils utilisent des modèles mentaux trop longs ou trop compliqués (ce qui arrive souvent), les innovateurs auront du mal à analyser les données obtenues ou à en tirer rapidement de meilleures hypothèses. Des modèles mentaux concis finiront en revanche par être intégrés et par pouvoir être utilisés quasi automatiquement.

3 De multiples styles d'apprentissage. L'apprentissage actif consiste entre autres à appliquer diverses approches de présentation et d'expérimentation des idées. L'utilisation d'images, de simulations et de prototypes peut par exemple donner vie à des idées, faire ressortir différents aspects d'un problème et bousculer notre façon d'envisager d'éventuelles solutions. Le storytelling (l'élaboration d'un récit) donne des résultats en créant le contexte dans lequel s'inscrit un modèle mental : des études montrent que les récits nous aident à nous souvenir d'informations et à réexaminer nos convictions, nos idées toutes faites et nos théories.

4 Travail d'équipe. Travailler en équipe accroît la participation, l'apprentissage et la motivation. Certains travaux de recherche semblent indiquer que, dans une entreprise, la taille optimale d'une équipe est d'environ cinq personnes. Ce chiffre permet de réunir des compétences et des points de vue divers en évitant que le groupe se fractionne et en réduisant les coûts de communication ainsi que le risque de malentendus. La création de valeur étant une activité hautement coopérative et interdisciplinaire, aucun individu ne disposera à lui seul de tous les modèles mentaux, connaissances ou clés de compréhension nécessaires. Cela signifie que chaque membre de l'équipe doit apporter les compétences et expériences nécessaires à ses propres tâches. L'objectif est de constituer des équipes dont les membres sont animés d'une vision commune tout en disposant de compétences complémentaires et de points de vue variés.

5 De fréquentes comparaisons. C'est en procédant par comparaison que nous définissons nos préférences et prenons la plupart de nos décisions, qu'il s'agisse d'acheter une nouvelle voiture ou de choisir quoi manger. Des études montrent que la comparaison rapide et directe de deux objets voisins am-

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLEME
L'innovation aux Etats-Unis est inefficiente. Malgré des investissements considérables – des pouvoirs publics, des universités et du secteur privé – en faveur de l'entrepreneuriat, le taux de création d'emplois par habitant des nouvelles entreprises recule depuis plusieurs décennies.

LA CAUSE
La création de valeur est par essence un exercice d'apprentissage actif. Si votre processus n'en tient pas compte, votre entreprise ne parviendra probablement pas à créer systématiquement des innovations qui comptent.

LA SOLUTION
La méthode proposée par l'auteur consiste à élaborer une « proposition de valeur NABC » qui explique comment votre offre répond à une nécessité (les besoins des clients) selon une approche convaincante, tout en apportant des bénéfices supérieurs aux coûts et en dépassant constamment les concurrents. Cette méthode fonctionne, car elle se fonde sur des pratiques provenant des sciences de l'éducation qui ont fait leurs preuves.



plifie considérablement de légères différences. Imaginez que vous avez besoin de nouvelles lunettes de vue. Si vous essayez au hasard différentes paires, cela risque de prendre un certain temps avant de trouver celle qui vous aidera à y voir le mieux. Au lieu de cette approche, l'opticien vous fait lire des caractères au travers d'une machine qui présente des verres de différentes valeurs correctrices. L'opticien change rapidement de verre devant chaque œil en vous demandant : « Avec lequel voyez-vous mieux, celui-ci ou le précédent ? » En vous faisant comparer rapidement des verres très légèrement différents, l'opticien arrive vite au bon diagnostic.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Une proposition de valeur NABC

La synthèse de toutes les composantes de l'apprentissage actif au sein d'un système complet de création de valeur donne systématiquement des résultats. Notre approche consiste dans un premier temps à définir la proposition de valeur de l'offre que vous espérez commercialiser et à en atténuer les risques. Mais comment savoir si vous avez entre les mains une bonne proposition ?

Je me souviens d'un séminaire que j'ai animé dans l'une des plus grandes entreprises du monde. Les 30 participants étaient chargés de six initiatives, qu'ils considéraient comme les plus importantes de la société. J'ai commencé par leur demander d'écrire sur des Post-it les définitions que leur entreprise donnait des termes suivants : innovation, valeur pour le client et proposition de valeur. Lorsqu'ils ont affiché sur un mur toutes leurs notes, il est apparu clairement qu'il n'existait aucune définition commune des concepts les plus élémentaires de la création de valeur, problème qui les empêchait tous d'optimiser leurs résultats.

J'ai ensuite donné aux équipes l'instruction suivante : « Ecrivez sur une grande feuille la proposition de valeur de votre initiative. Expliquez-nous les besoins du client, votre approche de l'offre, ses bénéfices et ses coûts et comment elle se situe par rapport aux concurrents. » Après une demi-heure, chaque équipe disposait de deux minutes pour présenter à l'ensemble du groupe son analyse. Aucune n'était quantitative ou convaincante. Les équipes se sont donc reconstituées pour améliorer leur présentation. Après plusieurs essais, bon nombre d'entre elles ont fini par s'interroger sur le bien-fondé de leur initiative. Certains participants étaient visiblement très déçus de constater qu'ils travaillaient sur des projets qui les intéressaient mais revêtaient peu d'importance pour l'entreprise.

Cette situation n'a rien d'exceptionnel. Mes associés et moi-même avons animé des séminaires auprès de plus de 500 équipes de grandes entreprises, d'universités, de laboratoires nationaux et d'organismes gouvernementaux. Aucune ne disposait d'un vocabulaire commun pour décrire les concepts de base de l'innovation et aucune non plus n'était initialement en mesure de présenter ce qui constitue à nos yeux les composantes de base d'une proposition de valeur. Quand nous donnons aux participants à ces séminaires un cadre de référence, ils finissent généralement par conclure que moins du quart de leurs projets existants apporterait une véritable valeur à leur entreprise une fois achevés.

Notre cadre de référence se base sur un modèle fondamental et concis de ce que devrait être une proposition de valeur. C'est ce que nous appelons « la proposition de valeur NABC », décrite en détail dans l'ouvrage « Innovation : The Five Disciplines for Creating what Customers Want », que j'ai rédigé avec William Wilmot.

Une proposition de valeur NABC traite de quatre grandes questions :

- **Nécessité :** l'offre devrait répondre à une lacune importante du marché.
- **Approche :** l'offre devrait incontestablement apporter une réponse inégalée aux besoins des consommateurs et constituer un modèle économique intéressant pour les investisseurs.
- **Bénéfices par rapport aux coûts :** l'offre devrait donner aux consommateurs une valeur manifestement supérieure.
- **Concurrence :** les consommateurs devraient juger l'offre systématiquement supérieure à ce qui existe déjà.

Pour un innovateur, la première étape consiste à élaborer une proposition de valeur qui traite de ces quatre éléments. S'il en manque un, la proposition est incomplète et a probablement peu de chances d'aboutir. Ces différents éléments sont interdépendants ; en modifier un aura donc des répercussions sur tous les autres. Par exemple, si la définition des besoins des consommateurs change, il en ira de même des bénéfices par rapport aux coûts, de la concurrence, et probablement de l'approche à adopter.

La force du cadre NABC vient en partie de sa concision. Lorsque les innovateurs s'en servent pour évaluer une proposition, ils n'ont que quatre éléments à considérer. La complexité excessive de certains cadres est en revanche contraire aux principes mêmes de l'apprentissage actif : la méthode Heilmeier Catechism pose par exemple 11 questions et le Business Model Canvas comporte neuf sections, qui comprennent toutes de nombreuses questions.

Chez SRI, nous nous sommes servis du modèle NABC pour définir la proposition de valeur de Siri, que nous avions à l'origine conçu comme un outil d'aide à l'organisation de déplacements professionnels. Après avoir donné naissance à

Photos : Matthias Schaller / Courtesy Sonnabend Gallery, New York / VG Bildkunst 2020

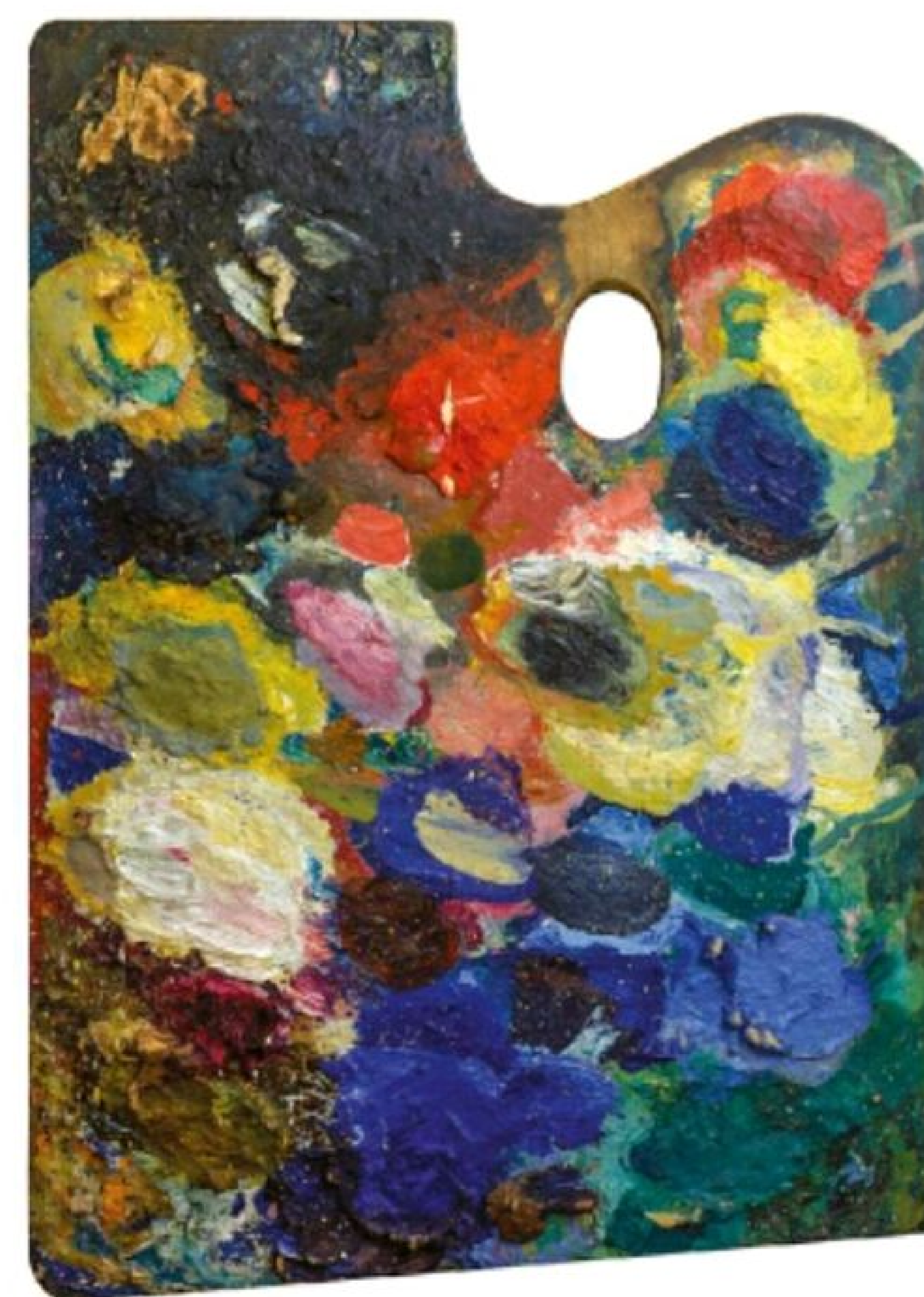
À PROPOS DE L'ARTISTE
Matthias Schaller brosse indirectement le portrait de peintres célèbres en photographiant les palettes dont ils se sont servis. Fasciné par ce qu'elles révèlent du processus créatif de chaque individu, il a photographié plus de 200 palettes de 86 artistes.



Gino Severini


Salvador Dalí


Pablo Picasso


Vassily Kandinsky

une entreprise qui a été rachetée par Steve Jobs, Siri est devenu un assistant à tout faire mais voici, en bref, ce que nous avions présenté au tout début aux investisseurs potentiels :

- **Nécessité :** les cadres à l'emploi du temps chargé ont besoin d'assistants qui soient disponibles 24 heures sur 24 pour organiser leurs déplacements professionnels et faire les réservations nécessaires. Utiliser Internet et faire une recherche sur un mot clé en tapant chaque lettre d'un seul doigt est difficile, prend du temps et s'avère inefficace lorsqu'il s'agit de réunir des informations et de conclure une transaction. Chaque mauvais clic réduit de 20 % les offres susceptibles de répondre aux besoins du demandeur. L'accès aux services du Web depuis les appareils mobiles constitue un marché potentiel qui se chiffre en milliards de dollars, connaît une croissance de 35 % par an mais se heurte à la difficulté même d'utilisation.
- **Approche :** Siri répond aux instructions données à voix haute en anglais à un smartphone, trouve les informations et services souhaités et effectue ensuite les recherches demandées, par exemple : « Quel est le statut du vol 242 d'United ? ». Le modèle économique consiste à percevoir des commissions de référence auprès des prestataires de services. Une offre commerciale intégrale sera mise au point en l'espace de 12 mois. Nous disposons d'une équipe exceptionnelle de chercheurs de haut niveau et d'un P-DG qui a fait ses preuves.
- **Bénéfices/coûts :** Siri constitue une avancée révolutionnaire en matière d'utilisation des téléphones portables. Il suffit de demander et Siri, votre assistant mobile, se charge du reste. Notre application est gratuite pour les utilisateurs et leur permet d'accéder rapidement à des services de base. Les prestataires de services obtiennent des clients supplémentaires moyennant une commission de référence allant de 3 à 30 dollars.
- **Concurrence :** Siri est le premier assistant personnel informatique doté d'un modèle économique modulable. L'application effectue chaque demande de recherche deux fois plus vite que Google ou Bing. Il y a d'importants effets de réseaux et notre technologie d'IA se perfectionne au contact des utilisateurs, ce qui accroît son exactitude au fil du temps. Nous sommes également très bien placés en matière de propriété intellectuelle, avec 20 brevets mis au point grâce aux 50 millions de dollars de financement de R&D de SRI.

La formulation de propositions de valeur donne souvent lieu à trois grandes erreurs. Premièrement, la plupart des innovateurs ne prêtent pas suffisamment attention aux besoins de leurs clients, qui devraient pourtant être le fondement même de leur proposition de valeur. A la place de quoi, ils s'entichent de leur idée et ne s'intéressent donc quasiment qu'à leur approche. Plus de 95% des présentations d'innovation que je vois sont entièrement consacrées à l'approche – autant dire que l'équipe en question n'a pas encore défini ce qui comptait vraiment.

Les équipes qui évitent ce piège et s'efforcent de rester au plus près des besoins des consommateurs commettent souvent une deuxième erreur : elles accordent trop d'importance à ce que les consommateurs disent rechercher, au lieu d'identifier ce dont ils ont véritablement besoin. Prenons l'exemple du premier iPhone. A l'époque, les études réalisées par Apple



Frida Kahlo



Claude Monet



Piet Mondrian

montraient que les consommateurs voulaient un meilleur clavier. Mais ce qu'ils souhaitaient en réalité, c'était une plus grande facilité d'utilisation, ce que l'écran tactile révolutionnaire de l'iPhone a ensuite apporté. Les consommateurs ne peuvent demander que ce qu'ils connaissent déjà et ils ont rarement conscience de ce qui est possible.

La troisième grande erreur est liée aux deux autres : elle consiste à consacrer un trop grand budget à une approche encore floue. Si la proposition de valeur n'est pas clairement définie, mettre au point un produit à la viabilité restreinte est une perte de temps et d'argent. Dans un premier temps, il faut constituer l'équipe la plus petite possible pour examiner les principaux risques que présente la proposition de valeur. Tant que ces risques n'auront pas été réduits au minimum, la mise au point de l'offre est presque toujours une coûteuse erreur.

Quand une proposition NABC est couronnée de succès, c'est généralement parce que le problème à résoudre a été reformulé sous un jour nouveau et que l'accent a été mis sur une ou deux idées majeures susceptibles d'aboutir à des solutions. Aujourd'hui, nous avons l'habitude de voir des flacons de ketchup que l'on conserve à l'envers, l'ouverture vers le bas. Mais le design de ces flacons avait de quoi surprendre au départ. Jusque-là, les flacons de ketchup avaient un goulot étroit et se conservaient normalement, comme les autres bouteilles, pour éviter tout écoulement. Mais il fallait les incliner et taper fort sur le fond du flacon pour en faire sortir du ketchup, qui jaillissait alors souvent en trop grande quantité dans votre assiette. La solution a semblé évidente dès que l'inventeur Paul Brown a compris qu'il ne s'agissait pas de fabriquer un flacon ordinaire mieux adapté au ketchup mais un nouveau type de flacon qui puisse se conserver à l'envers sans fuir.

LES INDIVIDUS

Des champions et des équipes

La création de valeur débute lorsqu'une personne a une idée de la façon dont elle pourrait répondre à un besoin insatisfait du consommateur et souhaite en faire un produit ou un service. Je qualifie ces personnes de « champions », terme qui évoque bien l'état d'esprit requis. N'importe quel membre du personnel, à tous les niveaux de l'organisation, peut se comporter en champion ; nul besoin d'avoir un titre ou un poste particulier. Les champions sont passionnés par leur projet et persévèrent. Ils ou elles se sélectionnent eux-mêmes. Rien ne sert de demander aux individus de créer de la valeur ; la motivation vient de l'intérieur.

Chez SRI, quand quelqu'un venait me présenter une idée, je commençais par lui demander : « Serez-vous le ou la champion(ne) ? ». Si cette personne était nouvelle, elle cherchait souvent à savoir ce que cela voulait dire. Je lui expliquais alors : « Les champions identifient les opportunités importantes, pilotent l'élaboration de la proposition de valeur, acquièrent les compétences nécessaires à la création de valeur, constituent une équipe et incarnent des valeurs humaines positives. Si vous souscrivez à cette approche, mettons-nous au travail. » Ma règle de base reste la même et ne souffre aucune exception : pas de projet sans champion.



Vincent Van Gogh



Dès que nous avons une idée et un champion, je demande à ce dernier de rédiger immédiatement la proposition de valeur NABC et de la quantifier, au lieu d'employer des termes vagues comme « plus grand, mieux, plus rapide » ou « moins cher ». En cas d'incertitude, je lui conseille de donner la meilleure estimation possible. L'estimation sera incorrecte – c'est toujours le cas au début –, mais cette première étape aide à définir plus précisément l'idée retenue, ainsi que les principaux enjeux et les compétences à réunir lors de la constitution d'une équipe.

Je demande ensuite au champion ou à la championne de trouver un « binôme de répétition » qui l'aide à progresser et lui apporte un soutien psychologique. Lors de la mise au point de la télévision haute définition, j'ai eu pour partenaire Glenn Reitmeier. Nous avons reformulé notre proposition de valeur des centaines de fois pendant plusieurs années avant d'identifier des observations clés qui ont mené à la solution.

A mesure que la proposition de valeur se précise, le champion fera intervenir d'autres collègues, en s'adressant aux collaborateurs qui disposent des compétences nécessaires pour évaluer les hypothèses de base de la proposition et en éliminer les risques importants. Une équipe se composera souvent au début d'une personne ayant des compétences commerciales, d'une autre dotée d'une expertise technique et de collaborateurs qui apportent une assistance à temps partiel pour ce qui est de l'analyse du marché et des questions techniques et opérationnelles. Le premier objectif consiste à atténuer les risques et non à créer un produit.

LE PROCESSUS

Des forums de création de valeur

Les forums de création de valeur sont des réunions organisées régulièrement, au cours desquelles de trois à six équipes, comprenant chacune jusqu'à cinq membres, présentent des propositions de valeur correspondant à leur projet et recueillent l'avis d'autres participants. Un forum réunit généralement de 10 à 25 personnes, des experts et des partenaires extérieurs étant invités s'il y a lieu pour aider les participants à identifier et à comprendre le marché, la concurrence et la gamme de solutions potentielles.

Chez SRI, nous organisions des forums distincts pour nos différentes activités : l'offre de services techniques essentiels, la réalisation d'investissements stratégiques et la création de licences et d'entreprises. Dans tous les cas, nous suivions la même méthode générale : un facilitateur organise et anime les forums, qui ont lieu en présentiel ou en ligne, pendant deux à trois heures, toutes les deux à six semaines, selon les objectifs de l'entreprise. Les équipes s'inscrivent au forum et commencent par suivre un séminaire de deux jours pour s'initier aux principes fondamentaux de la création de valeur, le facilitateur leur expliquant la répartition des rôles et ce qui est attendu d'elles.

A chaque forum, un membre de chaque équipe fait une présentation, en décrivant en 10 minutes maximum la proposition de valeur NABC de l'équipe. Le facilitateur demande ensuite à des participants choisis au hasard de répondre aux questions suivantes :

- Quels éléments convaincants faut-il garder ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, et comment ?
- Si vous étiez un client potentiel, achèteriez-vous l'offre ? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ?
- Si vous étiez un investisseur, investiriez-vous ? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ?

Le facilitateur demande ensuite à tous les participants s'ils ont d'autres observations à communiquer. Un participant est ensuite chargé d'évaluer la qualité du feed-back donné. Pendant toute la discussion, le présentateur reste silencieux et un membre de son équipe prend des notes qui seront relues après la réunion. Et ce pour une simple raison : les présentateurs pourraient être tentés de défendre leurs arguments au lieu d'écouter avec impartialité les commentaires des participants, ce qui risquerait de conduire à de vains débats opposant les uns aux autres. Analyser le feed-back et y répondre est une activité que les équipes accompliront par la suite.

Cette méthode facilite l'apprentissage comparatif car, comme cela a déjà été noté, le modèle NABC permet aux participants de comparer les différentes propositions de valeur selon seulement quatre grands critères. Et les équipes bénéficient non seulement du feed-back direct qu'elles reçoivent mais également de la possibilité de voir ce que font les autres.

Imaginez par exemple que vous travaillez pour un fabricant de drones qui cherche à mettre au point de nouveaux produits. La proposition de valeur de votre équipe indique que le besoin d'un nouveau drone destiné aux ornithologues amateurs existe et que l'ensemble du marché des drones vendus aux particuliers génère plusieurs milliards de dollars de revenus par an. Certains participants au forum vont probablement souligner que le besoin de ce nouveau produit et le



INNOVATION



Les sociétés de capital-risque doivent analyser plus d'une centaine de projets avant d'en choisir un. Et moins d'un sur 10 donne un retour sur investissement intéressant.

segment de marché escompté ne sont pas bien définis. Malgré l'utilité de ce feed-back, vous ne saurez pas pour autant comment faire une meilleure présentation à la réunion suivante.

Mais imaginez qu'une autre équipe fait la présentation suivante : « Il y a aux Etats-Unis 20 millions d'ornithologues amateurs qui observent régulièrement des oiseaux et achètent à cette fin pour près de 30 milliards de dollars de matériel par an. Parmi eux, 1% sont de véritables passionnés qui acquièrent le tout dernier matériel et souhaitent photographier et filmer de près des oiseaux. Les 5% de ce groupe d'enthousiastes qui dépensent le plus représentent un marché potentiel de 15 millions de dollars par an d'acheteurs de drones ultrasilencieux et camouflés permettant d'observer les oiseaux. » Cette description d'un besoin insatisfait, assortie d'informations précises sur les consommateurs potentiels, met mieux en évidence les différents aspects à prendre en compte. Elle montre également aux autres équipes le degré de précision à atteindre lors de leur présentation à la réunion suivante.

Nous sommes là au cœur de l'apprentissage comparatif. Lorsque des innovateurs réitèrent ce processus huit fois ou plus au cours d'un séminaire de deux jours et qu'ils participent ensuite à des forums réguliers de création de valeur, des progrès spectaculaires s'ensuivent.

Un bon forum a besoin d'un bon facilitateur, capable de gérer le planning et les activités, d'intervenir lorsque des équipes sont en difficulté et d'apporter s'il y a lieu de nouvelles idées et des éclaircissements. Les facilitateurs ne sont pas là pour présenter des théories ; leur travail consiste à aider les équipes à comprendre et à appliquer des concepts, à présenter des problèmes sous de nouveaux angles et à obtenir le feed-back des autres équipes. Chez SRI, nous confions généralement ce rôle à des cadres expérimentés ou à des dirigeants, choisis pour leur succès en matière d'innovation et formés à notre méthodologie.

Choisir les gagnants

Chez SRI, les projets se concrétisaient s'ils présentaient un potentiel de création de valeur important – généralement un marché évalué à 100 millions de dollars ou plus pour une nouvelle initiative. Cet ordre de grandeur était nécessaire pour attirer les meilleurs collaborateurs, susciter l'intérêt d'investisseurs éclairés et présenter un retour financier intéressant. Les projets qui ne répondaient pas aux critères de SRI étaient abandonnés, transformés en technologies vendues sous licence ou intégrés à une autre initiative de R&D.

Notre portefeuille de nouveaux produits ou services comprenait en permanence une douzaine de projets à des stades divers de mise au point et plusieurs d'entre eux étaient commercialisés chaque année. Nous commencions par réaliser des investissements progressifs et modestes, allant de dizaines de milliers à des centaines de milliers de dollars, en cherchant avant tout à déterminer si la proposition de valeur était valable. Des cadres de niveau intermédiaire s'occupaient du financement des premiers stades de la mise au point d'un produit et présentaient ensuite les projets les plus prometteurs aux plus hauts niveaux de l'organisation pour obtenir un soutien plus important. Après une période d'incubation pouvant aller jusqu'à cinq ans, nous trouvions un entrepreneur expérimenté (généralement extérieur à l'entreprise) et constituions une équipe ultraperformante chargée de commercialiser le projet.

L'INNOVATION AUX ÉTATS-UNIS EST TRÈS INEFFICIENTE. Rapporté au nombre d'habitants, le taux de création d'emplois des nouvelles entreprises recule depuis plusieurs décennies, et seuls 3% des brevets donnent lieu à une commercialisation. La plupart des incubateurs de transfert technologique des universités et de start-up perdent de l'argent. Les sociétés de capital-risque doivent analyser plus d'une centaine de projets avant d'en choisir un dans lequel investir et, généralement, moins d'un sur 10 de ces projets donne un retour sur investissement intéressant. La plupart de ces sociétés perdent d'ailleurs de l'argent : 5% d'entre elles perçoivent 95% des retours sur investissement. Et ce malgré les efforts de 220 programmes universitaires de création d'entreprise, 6000 professeurs et instructeurs enseignant l'entrepreneuriat, 1400 incubateurs de projets et des milliards de dollars chaque année d'investissements publics.

Nous devons mieux faire. L'expérience que j'ai acquise chez SRI et dans d'autres organisations indique que, en fondant le processus de création de valeur sur les principes de l'apprentissage actif et en utilisant la méthodologie structurée NABC, nous réaliserons les progrès en matière d'innovation dont notre économie a besoin et qu'elle mérite.



CURTIS R. CARLSON *est le P-DG de Practice of Innovation, un cabinet de conseil de la Silicon Valley. Il est également en résidence en tant que cadre émérite au Worcester Polytechnic Institute et professeur de pratique à la Northeastern University.*

GEO

NOUVELLE FORMULE

À LA RENCONTRE DU MONDE

[UNE PLANÈTE À **PROTÉGER**]

[CE MONDE QUI **CHANGE**]

[L'ESPRIT **D'AVENTURE**]

[ENVIE **D'AILLEURS**]

[L'ŒIL DU **PHOTOGRAPHE**]



GEO vous invite à (re)découvrir le monde avec plus de voyage, d'évasion et de rencontres inattendues.

Ce mois-ci chez votre marchand de journaux et sur prismashop.fr

GEO.FR

Crédit Photo : Shutterstock



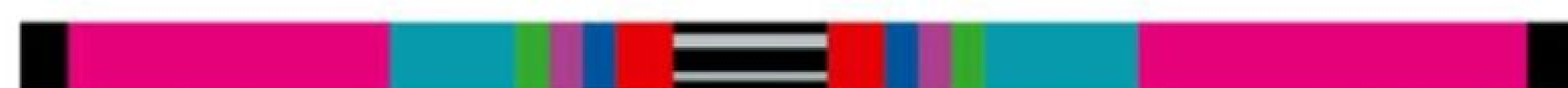


MANAGEMENT

Pour opérer une *transformation agile*, recrutez les bons profils

Identifiez vos « talents cachés » et autres collaborateurs essentiels.

Par Rob Cross, Heidi K. Gardner et Alia Crocker



Photos : **TODD ANTONY**



MANAGEMENT



CRÉÉE PAR UN groupe de développeurs de logiciels en 2001, la méthode Agile, qui aide les équipes projets à atteindre rapidement leurs objectifs dans des environnements en évolution rapide ou imprévisibles, est maintenant largement utilisée dans le monde de l'entreprise. Mais vouloir être agile et l'être sont deux choses différentes. Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié les initiatives agiles de dizaines de sociétés sur plusieurs années. Nous avons constaté qu'un grand nombre d'entre elles, menées à grande échelle, non seulement ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, mais provoquent aussi des perturbations au sein d'une entreprise. En raison d'une initiative de ce genre mal gérée, des échéances critiques peuvent être manquées. Elle peut entraîner un retard dans le développement de produits, causer un phénomène de burn-out chez les salariés, provoquer la perte de talents clés et déclencher des luttes intestines au cœur des équipes. Dans une enquête que nous avons réalisée auprès de 112 entreprises, près de 90% d'entre elles ont déclaré avoir eu du mal à déployer des transformations agiles dans l'intégralité de leurs activités, même après y être parvenues dans le cadre de projets à petite échelle.

Pourquoi ces efforts sont-ils aussi peu couronnés de succès? Pour identifier où des obstacles imprévus ont fait échouer des initiatives agiles par ailleurs bien conçues, nous avons utilisé l'analyse des réseaux organisationnels (ARO), méthodologie permettant de cartographier les relations informelles et formelles afin de comprendre et améliorer le mode de collaboration des individus. Au total, nous avons étudié plus de

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME
La méthode Agile a été largement adoptée ces dernières années, mais les initiatives à grande échelle perturbent souvent les entreprises et ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs.

LES CAUSES TYPES
Les entreprises emploient souvent une équipe agile uniquement composée de talents reconnus, ce qui entraîne une surcharge de travail pour ces personnes; elles isolent l'équipe de l'activité principale pour la protéger, en l'empêchant involontairement d'avoir accès à des compétences cruciales et en monopolisant les membres à 100% pour l'équipe, ce qui est irréaliste et inutile.

LA SOLUTION
Dotez l'équipe de « talents cachés », des personnes qui ont des profils moins prestigieux et sont moins susceptibles d'être submergées par le travail. Identifiez les personnes qui peuvent aider l'équipe à attirer ou à fournir l'expertise selon les besoins. L'analyse des réseaux organisationnels (ARO), méthodologie destinée à cartographier les relations informelles et formelles, peut être utile à cet égard.



À PROPOS DE L'ŒUVRE

«Climbing Cholitas» est une série de photographies prises par Todd Antony sur un groupe de femmes autochtones de Bolivie qui brisent des stéréotypes. En 2019, elles ont ainsi gravi l'Aconcagua, le plus haut sommet de la cordillère des Andes, vêtues de leurs robes flottantes traditionnelles et en utilisant leurs châles plutôt que des sacs à dos pour transporter leur équipement.

140 entreprises, interrogé quelque 30 000 employés et interviewé plus de 100 dirigeants. Le principal problème que nous avons découvert : les pratiques traditionnelles de cadrage, de dotation en personnel et d'exécution de projets agiles sont inefficaces dans les initiatives menées à l'échelle de l'entreprise.

QUAND LES TENTATIVES D'AGILITÉ TOURNENT MAL

Dans les initiatives stratégiques ambitieuses, trois erreurs types compromettent presque dès le départ le travail des équipes agiles.

1 **L'entreprise n'emploie dans ses équipes que des talents ultravisibles.** Cette approche peut rendre inopérantes d'autres tentatives importantes au sein d'une entreprise quand on l'applique à des projets agiles. Le problème est que les talents ultravisibles sont profondément impliqués dans des réseaux relationnels essentiels à l'accomplissement du travail *en cours* et qu'ils ne peuvent pas se détacher de leurs fonctions précédentes. Même quand ils sont affectés exclusivement à un projet agile, les talents ultravisibles sont constamment sollicités par leurs collègues, souvent de manière informelle. «Susan, nous rencontrons quelques problèmes avec un de tes anciens clients», pourrait faire remarquer un collègue. «Etant donné que tu les connais par cœur, pourrais-tu répondre à quelques questions concernant la manière de positionner notre solution?» De quelques courriels de fin de soirée, la demande d'aide se transforme en une série d'appels téléphoniques, et avant qu'elle n'ait eu le temps de s'en rendre compte, Susan doit se préparer et participer à une visioconférence capitale avec le client. Le nombre et le type de demandes adressées à des talents ultravisibles en dehors du cadre du projet agile sont rarement pris en considération. Les recherches que nous avons menées auprès des entreprises ont permis d'établir que les employés surchargés travaillent parfois sur dix projets ou plus à la fois, même si ce travail n'apparaît pas dans les bases de données formelles de gestion du temps (lire «The Overcommitted Organization», HBR édition américaine, septembre-octobre 2017). Les risques que ces personnes fassent un burn-out ou échouent parce qu'elles sont surmenées sont très élevés.

2 **Les équipes agiles sont tenues à l'écart du principal projet pour éviter qu'elles ne soient contaminées par l'immobilisme ou neutralisées.** Cette approche a été popularisée par l'ouvrage de Clayton Christensen sur l'innovation disruptive. Mais l'isolement peut créer des failles dans les





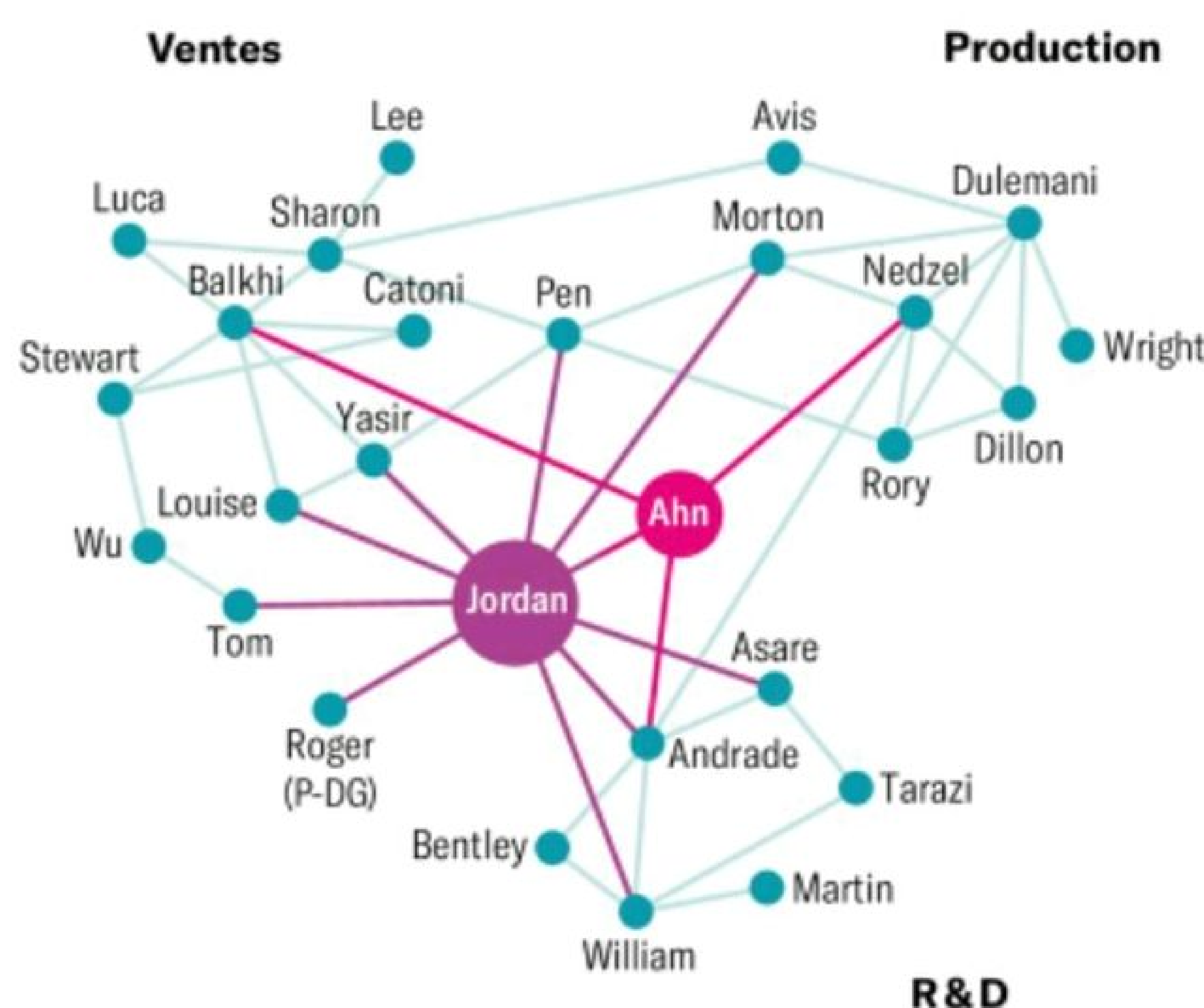


Quel est le meilleur candidat pour intégrer l'équipe ?

Ce schéma est un exemple simplifié des connexions essentielles à l'exécution d'un travail au sein d'une entreprise, comme le révèle l'analyse des réseaux organisationnels (ARO). L'ARO utilise des données provenant de diverses sources, y compris les enquêtes internes, les courriels et les documents indiquant quels salariés ont été affectés à quels projets et campagnes commerciales. Dans ce cas, les données proviennent d'une société pharmaceutique. Regardons de plus près ce qu'elle dit au sujet de deux employés.

Un talent ultravisible. Jordan, directeur adjoint des laboratoires de R&D de la société, est un élément clé du réseau. En effet, il a été sollicité à plusieurs reprises pour orienter les tentatives visant à identifier les lacunes existant sur le marché en matière d'offre, avec des résultats exceptionnels. Grâce au travail de son équipe, des centaines de millions de dollars de revenus additionnels ont été générés. Jordan a été promu cinq fois au cours des sept années qu'il a passées dans l'entreprise et il est considéré par un grand nombre de personnes comme un candidat à un poste de direction dans les années à venir. Il possède de nombreuses connexions, non seulement au sein de sa propre unité de R&D, mais également avec le chef d'entreprise et plusieurs commerciaux. Pour cette raison, la plupart des entreprises le choisiraient automatiquement pour diriger une équipe agile en réaction aux changements réglementaires internationaux susceptibles de créer des opportunités pour de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Mais ce serait une erreur, car cela risque d'épuiser un talent ultravisible déjà surchargé.

Un talent caché. Ahn est un bien meilleur choix pour l'équipe agile. Elle est elle-même une chercheuse réputée ayant déjà démontré à maintes reprises qu'elle pouvait contribuer à faire percer de nouvelles idées sur le marché, mais elle est deux fois moins sollicitée par son réseau que ne l'est Jordan. Par conséquent, elle a plus de temps à consacrer au projet. Fait tout aussi important, elle est en contact avec des membres très influents (Balkhi, Nedzel et Andrade) dans chacun des trois domaines fonctionnels, car ils ont tous déjà travaillé ensemble sur des projets réussis. Ces relations, en plus de ses liens avec Jordan, signifient qu'elle pourra faire en sorte que le projet bénéficie si nécessaire d'une expertise essentielle venue de l'extérieur.



projets. Certes, il est vrai qu'une équipe agile a besoin d'une certaine autonomie pour lui éviter toute surveillance ou interférence excessive, mais l'isolement complet ne fonctionne pas. Les équipes agiles ont rarement toutes les capacités nécessaires pour développer et mener à bien une nouvelle initiative. Généralement, une équipe doit faire appel à l'expertise d'autres services de l'entreprise pour avoir une vue d'ensemble des problèmes, comprendre les subtilités propres à différentes zones géographiques ou types de clients et anticiper l'évolution rapide de contextes concurrentiels. Il est également essentiel que l'équipe s'engage aux côtés des parties prenantes de l'organisation afin d'obtenir au moment opportun l'adhésion aux demandes en ressources ainsi qu'aux plans de mise en œuvre.

3 Tous les membres d'une équipe agile sont à 100 % dédiés au projet. L'idée de base est qu'un engagement total est nécessaire pour que les membres d'une équipe puissent absorber un programme de réunions journalières et de pics d'activité sur une période courte, tout en maintenant une concentration optimale sur les objectifs clés. Mais il n'est pas

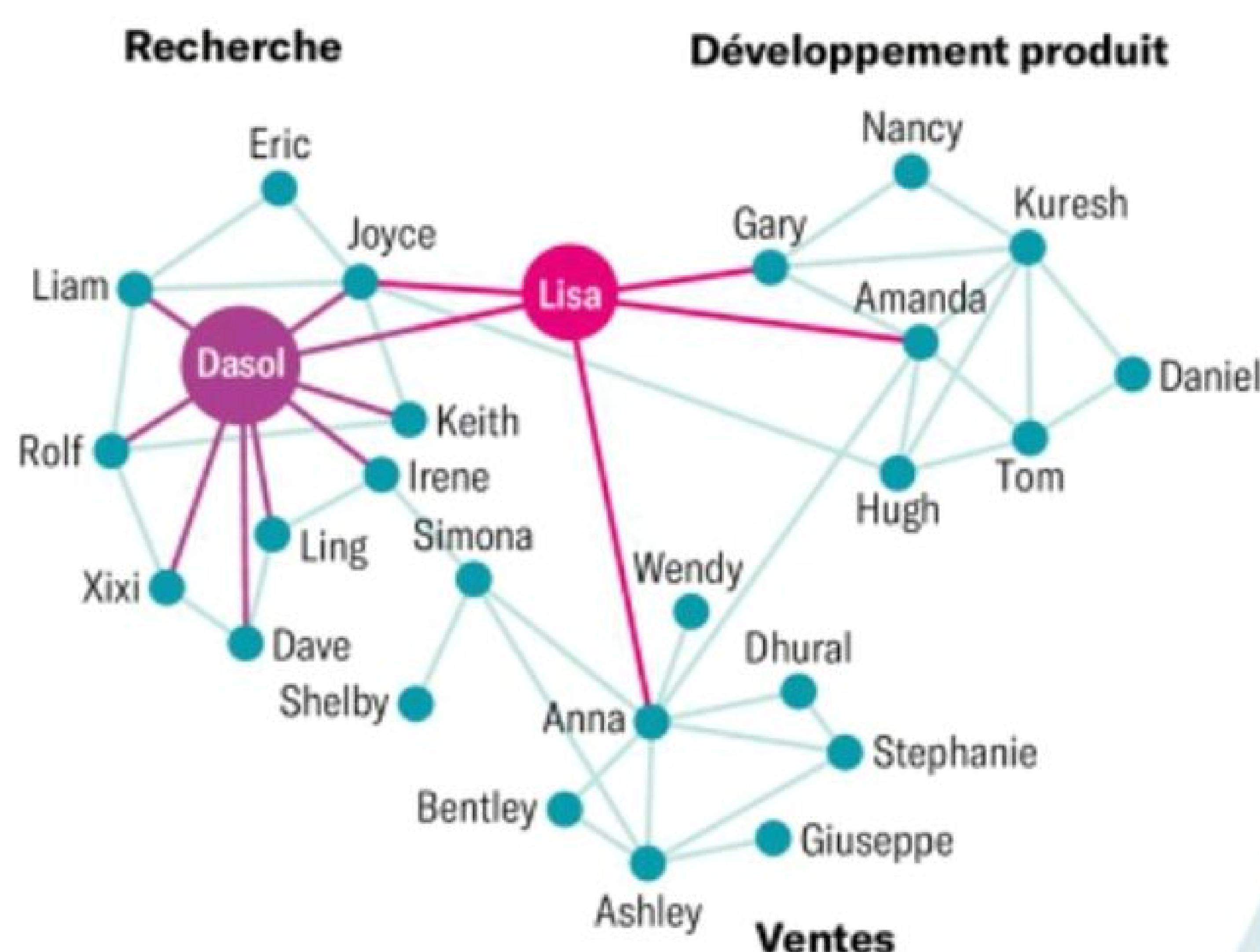


> Au moins la moitié des salariés ayant généré les collaborations les plus riches en matière de valeur ajoutée dans les entreprises n'avaient pas été identifiés comme de hauts potentiels.



Qui devrait diriger un projet ?

Dasol était une ingénieure diplômée d'une université de premier plan avec à son actif plus d'une décennie de succès dans une société réputée. En tant qu'étoile montante, elle a été sollicitée pour diriger la commercialisation d'une technique innovante. Les profils les plus talentueux ont été affectés au projet, le soutien de la direction était plein et entier, et un financement suffisant a été apporté. Mais neuf mois plus tard, Dasol cherchait un nouvel emploi car rien ne s'était passé comme prévu. Dasol avait l'impression que les commerciaux et les responsables du développement produit ne consacraient pas assez de temps au projet. Mais les membres de son équipe ont estimé que, même si son objectif était explicitement la commercialisation, Dasol surestimait la recherche au détriment des autres fonctions. Une analyse des réseaux organisationnels effectuée après coup a révélé que le réseau de Dasol était presque entièrement composé de chercheurs. Dans ce cas précis, l'entreprise aurait été mieux inspirée de choisir Lisa, qui travaillait aussi bien avec la recherche qu'avec le développement produit et aurait pu jouer les intermédiaires entre ces deux départements. Dasol aurait dû hériter d'une mission où sa capacité à connecter le projet avec les personnes travaillant au sein de son propre département aurait été exploitée. Malheureusement pour Dasol, cette idée est arrivée trop tard. Elle a estimé sa réputation ternie par cet échec et a décidé de quitter l'entreprise qui, un an plus tôt, lui conférait le statut de superstar. Le retard pris par le projet a également eu des conséquences considérables pour la société en ce qui concerne le chiffre d'affaires et la stratégie.



réaliste d'attendre cela de tous les membres. Certaines initiatives bénéficieraient de la participation d'experts qui sont si précieux qu'ils n'ont pas besoin – ou n'ont pas la possibilité – d'être détournés de leurs tâches quotidiennes. Pensez aux spécialistes dont les avis recueillis en amont du projet peuvent contribuer à le façonner : l'avocat spécialisé en réglementation qui repère un positionnement de produit moins risqué ou le cyberexpert qui alerte l'équipe au sujet des menaces liées à la confidentialité des données. Leur contribution est extrêmement importante, mais ils ne doivent pas être affectés à plein temps à une équipe agile.

RÉUSSIR LE DÉPLOIEMENT DE PROJETS AGILES

Dans le cadre de notre recherche, nous avons découvert deux principes fondamentaux essentiels pour affecter les bonnes personnes à un projet agile et déterminer les missions qu'elles doivent remplir.

Placez des « talents cachés » au sein de vos équipes. Résistez à la tentation de confier des rôles clés aux talents ultravisibles. Au lieu de cela, tirez profit des talents cachés, qui possèdent les compétences et les contacts nécessaires pour développer et déployer une initiative mais ont des profils beaucoup moins en vue dans l'entreprise et sont donc nettement moins susceptibles d'être surchargés. Autre avantage, ces personnes ont souvent moins tendance à considérer que « c'est comme cela que l'on fait les choses dans cette société », ce qui leur permet d'apporter un regard neuf sur un projet ayant pour but de redéfinir les processus et les priorités. En choisissant ces profils moins évidents pour des équipes agiles très exposées, les entreprises peuvent constituer un pool de compétences plus étendu.

Vous pouvez utiliser l'analyse des réseaux organisationnels (ARO) pour identifier vos talents cachés. L'ARO analyse les données issues des enquêtes internes et des communications électroniques, tels les courriels et la messagerie instantanée et d'autres indicateurs de mesure comme, par exemple, le nombre de fois qu'une personne est sollicitée par des collègues, mentionnée ou affectée à des projets collaboratifs, pour faire émerger des personnes et schémas généralement négligés par les dirigeants et les systèmes de planification des effectifs. En fait, lorsque nous avons étudié les 3 à 5 % d'employés qui représentaient les collaborations à plus haute valeur ajoutée (soit généralement de 20 à 35 % d'entre elles) dans les organisations passées en revue dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté qu'au moins la moitié de ces personnes n'avaient pas été identifiées comme de hauts

potentiels dans les systèmes de gestion des talents. Et lorsque nous avons demandé aux dirigeants chargés de constituer des équipes agiles de répertorier les salariés les plus sollicités de leur entreprise, leurs connaissances se sont toujours révélées superficielles et ils n'ont été capables d'en nommer que trois ou quatre avec précision. Cependant, lorsque nous appliquons l'ARO, nous obtenons en général une liste beaucoup plus exhaustive.

Une fois les principaux candidats susceptibles d'intégrer l'équipe agile identifiés, les entreprises doivent effectuer un dernier contrôle croisé pour s'assurer que ces individus n'aient pas à gérer un nombre d'obligations formelles et informelles en dehors du projet tel qu'ils pourraient entraver sa progression. Les enquêtes ARO peuvent faire émerger les informations dont vous avez besoin pour y parvenir en posant deux questions : **1)** Quelles compétences avez-vous le plus besoin de trouver chez les autres pour faire votre travail? Et **2)** A qui vous adressez-vous pour obtenir ces compétences?

Si une candidate, par ailleurs compétente pour remplir la mission, ne peut être dispensée d'un nombre important de tâches, vous pouvez envisager d'en faire une experte externe à solliciter de manière intermittente et informelle. En fait, cette pratique s'est avérée si efficace dans le cas d'un projet mené par une entreprise de technologie faisant partie de notre étude que ses dirigeants ont commencé à l'appliquer ailleurs, en donnant aux individus que les équipes voulaient solliciter des ressources supplémentaires et en surveillant la façon dont leur temps était alloué, afin qu'ils ne croulent pas sous des tâches de moindre valeur.

Identifiez les ressources potentielles hyperconnectées. La plupart des projets agiles nécessitent la contribution occasionnelle de personnes extérieures à l'équipe principale en raison de leurs expertises complémentaires. Mais savoir quelles sont les bonnes personnes à consulter – et quand les consulter – peut constituer un défi. Dans le travail que nous avons mené avec des entreprises de la high-tech, des développeurs de logiciels, des acteurs spécialisés dans les sciences de la vie et des industriels, nous avons vu que l'ARO peut contribuer à aider les entreprises à trouver trois types de contacts primordiaux.

Les *intermédiaires* sont à la jonction entre les silos d'une entreprise tels que les business units, les fonctions et les services et influencent considérablement la diffusion des idées et l'adoption des stratégies. Ils n'occupent pas nécessairement des postes formels entre silos, mais ils peuvent aider l'équipe agile à trouver des idées, de l'expertise, des équipements ou des financements auxquels ses membres n'ont pas accès



Qu'est-ce que l'analyse de réseaux organisationnels?

L'analyse de réseaux organisationnels (ARO) est une méthodologie permettant de cartographier et d'analyser la manière dont les gens collaborent. Elle peut servir à identifier les relations formelles et informelles, la fréquence des interactions, le temps qu'elles prennent et leur valeur ou coût perçu. L'ARO est généralement menée en épluchant des sources d'information passives telles que les courriels, la messagerie instantanée, les agendas électroniques ainsi qu'en employant des méthodes actives comme les enquêtes. Divers programmes disponibles dans le commerce, comme Workplace Analytics de Microsoft et TrustSphere, peuvent être utilisés pour récupérer des informations à partir des communications électroniques d'une société. Les plateformes basées sur des enquêtes, telles qu'Agility Accelerator, sont plus efficaces pour évaluer la qualité des collaborations (par exemple, génèrent-elles des revenus ou des informations innovantes?) mais aussi la nature des relations, comme le degré de confiance des gens ou leur dynamisme en fonction des interactions avec les personnes au sein du réseau. Les données peuvent être converties en une gamme d'analyses visuelles et quantitatives permettant aux dirigeants de comprendre les modèles de collaboration et de les aligner en fonction d'objectifs stratégiques. L'ARO débouche généralement sur la réalisation d'un schéma de réseau montrant qui sollicite qui pour obtenir de l'aide et quels sont les points de connexion entre personnes ou groupes de personnes au sein d'une société. Grâce à l'ARO, les dirigeants peuvent aussi voir qui est surchargé de collaborations au sein du réseau, où les compétences sont sous-utilisées, où il y a des silos avec peu ou pas d'interactions entre les équipes, les fonctions ou les zones géographiques. Connected Commons est un consortium de 110 sociétés et organisations parrainant la recherche en matière de pratiques collaboratives. Il est dirigé par le professeur Rob Cross et propose un cours d'introduction gratuit de cinq sessions sur l'ARO.



directement ou aisément. Parce qu'ils « parlent la langue » de groupes disparates, les intermédiaires recherchent instinctivement des moyens de faire circuler les idées dans l'entreprise.

Prenons le cas de Jordan, qui en est un bon exemple. C'est le directeur adjoint des laboratoires de recherche et développement d'une entreprise pharmaceutique (voir l'encadré « Quel est le meilleur candidat pour intégrer l'équipe ? »). Jordan a mené avec succès de nombreuses initiatives pour développer des produits parce qu'il entretient des liens étroits à la fois avec les ventes et la production et qu'il est capable de promouvoir ses idées auprès de ces groupes, mais aussi d'en obtenir des idées à mettre au bénéfice de sa propre business unit. Ainsi, même si sa lourde charge de travail ne fait pas de lui un candidat idéal pour être un leader à temps plein ou même un membre de l'équipe, il peut lui être utile en tant qu'intermédiaire. L'équipe pourrait ainsi le faire venir occasionnellement pour réfléchir à la façon de cadrer les problèmes en amont,



MANAGEMENT



Les équipes agiles ne sont pas des entités autonomes : elles font partie de réseaux collaboratifs plus étendus.

discuter des problèmes spécifiques survenant pendant le développement de la solution, aider à obtenir les ressources nécessaires et suggérer comment positionner le travail de l'équipe afin d'en assurer une acceptation optimale par le reste de l'entreprise. Jordan partagerait naturellement ces discussions avec d'autres personnes au sein de plusieurs départements de l'entreprise et obtiendrait aussi leur avis à ce sujet.

Les *connecteurs centraux* sont profondément ancrés dans leur domaine au sein de l'organisation, qu'il s'agisse d'une fonction, d'une business unit ou même d'un service à l'intérieur du bâtiment. Bien qu'ils puissent n'être que des contributeurs individuels (spécialistes en R&D, analystes de données, experts de la supply chain) et non à des postes de direction, ils entretiennent des relations de travail étendues avec leurs pairs, leurs subordonnés et des managers dans tout le secteur de l'entreprise qui est le leur. Ils sont, en pratique, au centre de leurs réseaux. Ils sont importants car ils ont une connaissance locale approfondie de ce qui fonctionnera dans différentes zones géographiques ou marchés. Ils sont aussi influents au sein de leurs groupes. Si une équipe de projet agile peut gagner le soutien d'un connecteur central, elle peut être raisonnablement sûre que l'ensemble de son réseau suivra. A l'inverse, un connecteur central sceptique peut torpiller un projet. Ainsi, les connecteurs peuvent affecter de façon invisible la vitesse et le succès final de projets d'innovation. Cela signifie que vous devez solliciter leur participation à la fois en amont d'un projet, pour bénéficier de leur expérience et compréhension du contexte dans lequel la solution agile sera utilisée, mais aussi en aval pour obtenir leur adhésion, à laquelle se rallieront ensuite les autres.

Les *experts d'un domaine* ont une connaissance du sujet dont une équipe agile a ponctuellement besoin pour relever les défis. Leur expertise peut être scientifique, technique, liée aux facteurs humains ou au processus de design thinking, etc. L'équipe agile ne devrait solliciter ces experts de haut vol que pour les contributions essentielles.

Là encore, l'ARO peut vous aider. Grâce à ses connaissances, une entreprise peut éviter de placer un expert déjà sous pression sur un projet de plus – ou pire, de mettre en péril tous les projets sur lesquels cette personne travaille. Malheureusement, nous avons précisément vu cela se produire dans une entreprise. Une scientifique dont l'expertise était essentielle à la stratégie de l'entreprise en matière de développement de diagnostics et de traitements médicaux a été intégrée à une nouvelle équipe agile qui tentait de concevoir un traitement pour certaines tumeurs cérébrales. Mais, parce que ses connaissances étaient si précieuses et rares, elle était la personne de référence sur toute une gamme de projets de recherche, et de nombreuses autres équipes ont continué à la solliciter de manière formelle ou informelle. Peu de temps après avoir rejoint l'équipe, elle a été submergée de travail et les sponsors de divers projets ont commencé à se battre pour l'avoir avec eux. Le problème est remonté jusqu'au conseil d'administration quand le projet de développement de médicaments, qui était la priorité des priorités pour la société, a failli rater une échéance de dépôt majeure parce que cette scientifique était devenue le goulot d'étranglement du projet.

Un éditeur de logiciels dont nous avons étudié le cas a créé une « bibliothèque d'experts » pour une réunion majeure à laquelle plusieurs équipes d'innovation ont participé (une approche que les entreprises pourraient appliquer plus largement). Les experts ont été amenés sur le lieu de la réunion, mais sont restés dans une pièce à part jusqu'au moment où ils ont été « requis » par les équipes individuelles qui avaient besoin de leurs avis. Les équipes ont ensuite « renvoyé » les experts afin qu'ils ne dominent pas la discussion en dehors des questions sur lesquelles ils avaient été consultés et que d'autres équipes puissent les solliciter. C'était un moyen très efficace pour que les équipes obtiennent un éclairage à des étapes critiques, sans faire des experts des membres à part entière de l'équipe.

LES MÉTHODES AGILES PEUVENT ACCÉLÉRER le développement de produits et l'amélioration des processus. Elles peuvent également favoriser l'engagement des salariés les plus précieux d'une société en approfondissant leurs relations et leurs expériences de façon rentable pour l'entreprise sur le long terme. Mais les équipes agiles ne sont pas des entités autonomes : elles font partie de réseaux collaboratifs plus étendus. En tenant compte de ce fait, les dirigeants peuvent les concevoir de manière à tirer le meilleur parti des talents à l'intérieur et à l'extérieur des équipes, éviter la surcharge, le burn-out, les perturbations potentielles et atteindre leurs objectifs mieux et plus vite.



ROB CROSS *est le titulaire de la chaire Edward A. Madden en leadership international au Babson College. Il est le cofondateur et directeur de recherche du consortium Connected Commons.* **HEIDI K. GARDNER** *est membre émérite de la Harvard Law School et dirige les programmes de formation continue au sein de l'école. Elle a cofondé le cabinet de conseil Gardner&Co.* **ALIA CROCKER** *est professeure adjointe en stratégie au Babson College.*

BIEN PRÉPARER
SA SUCCESSION,
C'EST
Capital.



ACTUELLEMENT EN VENTE
CHEZ VOTRE MARCHAND
DE JOURNAUX

Toute la presse est sur **prismashop.fr**

Avec **Capital**, vivez l'économie



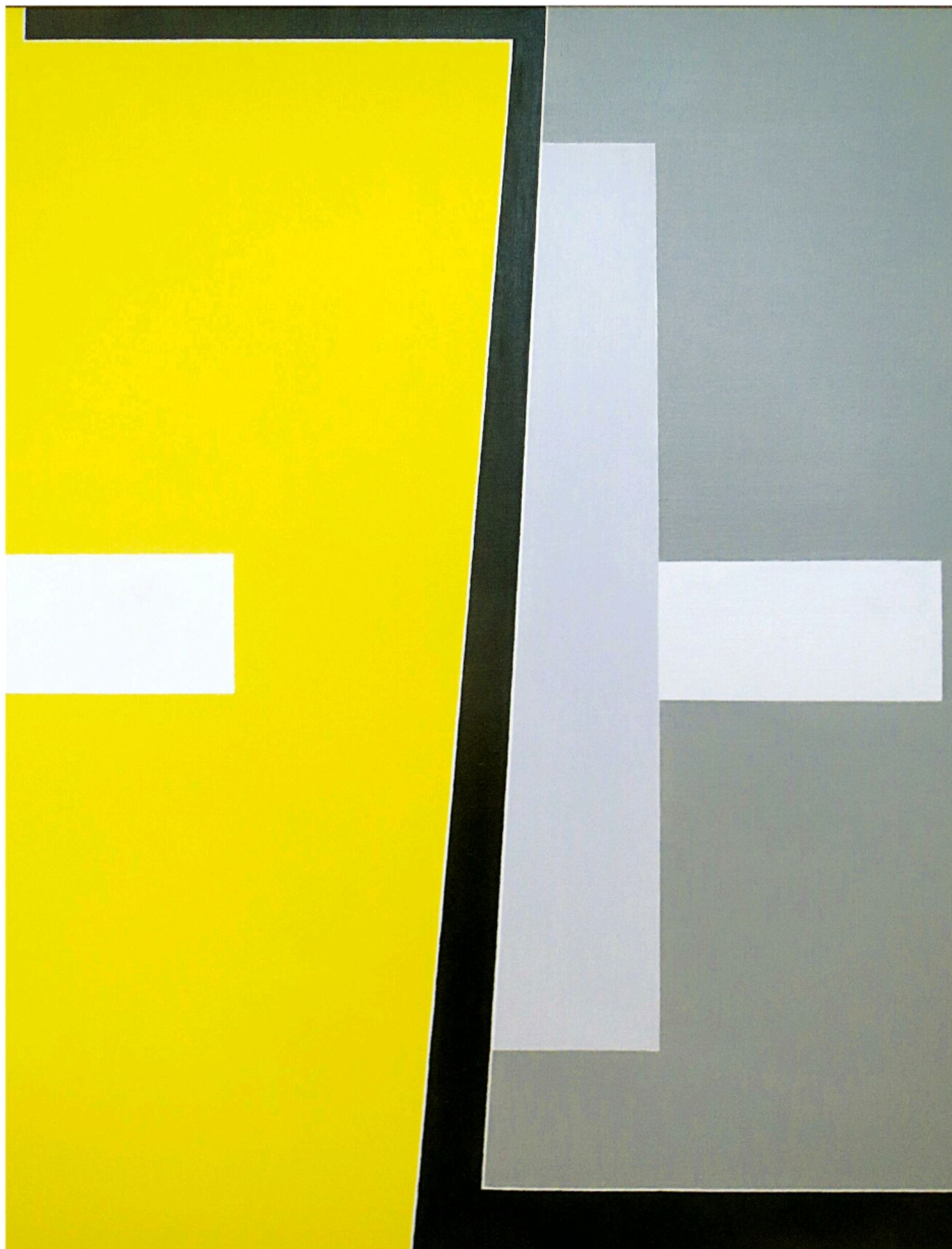
ORGANISATION

Concevoir le *bureau hybride*

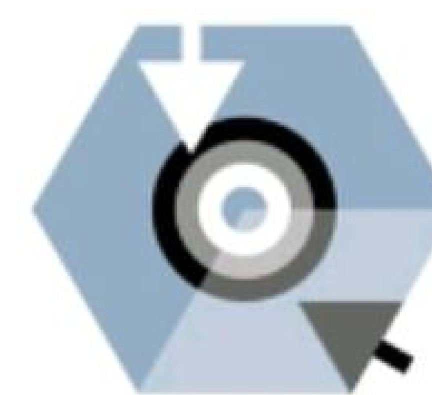
Du lieu de travail à « l'espace culturel ».

Par Anne-Laure Fayard, John Weeks et Mahwesh Khan

Illustrations : **FELRATH HINES**







L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME
Le télétravail permet de stimuler la productivité à moyen terme et de réduire les coûts, mais à long terme son impact peut se révéler très négatif pour les performances de l'entreprise.

LA CAUSE
Pour que la confiance règne, les êtres humains ont besoin de relations personnelles. L'apprentissage par l'observation nécessite une proximité physique. De plus, les rencontres fortuites entre individus sont une source prolifique d'innovations.

LA SOLUTION
Les bureaux de demain permettront surtout de renouer des liens sociaux, de construire une culture de l'apprentissage et d'offrir des occasions de favoriser les hasards heureux. Avec l'aide de la technologie, ils seront conçus et gérés de manière à encourager les relations humaines.

en juin 2019, le Comité international olympique (CIO) a inauguré à Lausanne, en Suisse, la Maison olympique, son nouveau siège. Après six années de travaux et quelque 150 millions de dollars investis, cet espace flambant neuf s'est vu totalement déserté au bout d'à peine neuf mois. Comme tous les travailleurs du savoir du monde, les employés du CIO se sont mis à travailler de chez eux.

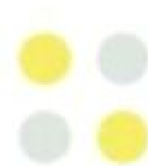
L'expérimentation naturelle imposée à la planète par le Covid-19 montre que les chercheurs et les visionnaires du monde de la tech qui évoquaient depuis les années 1980 le potentiel du travail à distance ne s'y étaient pas trompés. Des études réalisées avant la pandémie ont ainsi établi que, dans les riches pays industrialisés, nombre d'individus sont en mesure de travailler efficacement depuis leur domicile et que 80 % d'entre eux aimeraient pouvoir le faire, ne serait-ce qu'une partie du temps. Après des mois passés en télétravail, les employeurs aussi ont appris que, dans la plupart des cas, l'on se passe très bien de bureaux pour accomplir ses tâches et tenir des réunions. Bien entendu, les entreprises ne vont pas abandonner leurs locaux du jour au lendemain, car l'on ne fait pas qu'y travailler. De plus, ce n'est pas demain la veille que les nouvelles technologies pourront pallier le besoin de contacts interpersonnels directs pour sociabiliser. Malgré tout, il est temps de remettre en question l'agencement spatial fondé sur des box individuels qui prévaut dans bien trop de bureaux.

Avant la pandémie, pour la plupart des entreprises, le bureau était l'endroit où les salariés faisaient leur travail. Après la pandémie, ce ne sera plus qu'un lieu secondaire pour réaliser des tâches ou tenir des réunions de routine, surtout pour les travailleurs du savoir qui, grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, pourront effectuer la majorité de leur travail depuis leur domicile. En conséquence, les salariés travailleront de plus en plus dans ce que nous appelons un espace de travail hybride – partageant leur temps entre un espace de travail à domicile et des bureaux classiques, ces derniers étant appelés à devenir avant tout un *espace culturel* qui fournit un ancrage social aux travailleurs, permet l'apprentissage, facilite les relations et favorise les collaborations innovantes et spontanées.

Dans cet article, nous étudierons les fonctions sociales du bureau et décrirons la manière dont un certain nombre d'entreprises en avance sur leur temps développent un nouveau modèle en se servant d'un design intelligent et pensé pour la technologie afin de transformer des lieux de travail ergonomiques en espaces culturels favorisant l'engagement social.



ORGANISATION



> Des études ont montré depuis longtemps que des interactions fréquentes entre individus favorisent l'investissement personnel, le soutien et la coopération entre membres d'une même équipe.

LE BUREAU COMME POINT D'ANCRAGE SOCIAL

Au cours de nos recherches sur l'impact du télétravail, un cadre senior en marketing basé à Paris nous a confié que, comme avant le confinement de mars 2020 ses horaires de travail étaient flexibles et qu'il appréciait de pouvoir travailler de chez lui deux ou trois jours par semaine, il n'a pas été plus ennuyé que cela quand son entreprise a annoncé que ses bureaux resteraient fermés au moins jusqu'à la fin décembre. Malgré tout, arrivé début juillet, en dépit du fait qu'il était en réunion virtuelle presque non-stop toute la journée, il souffrait de solitude et n'avait plus qu'une hâte : retrouver ses collègues en face-à-face. Cette complainte, nous n'avons pas cessé de l'entendre : au début, quand les gens se mettent à télétravailler, les relations existantes semblent prospérer. Mais au fil du temps, des problèmes émergent. Même les introvertis assumés qui se réjouissent de pouvoir travailler de chez eux se rendent compte qu'au bout du compte, trop c'est trop.

Des études en psychologie cognitive et en neurosciences montrent que la cognition humaine dépend non seulement de la manière dont le cerveau traite les signaux, mais aussi de l'environnement dans lequel ces signaux sont reçus. C'est pourquoi le langage corporel limité qui filtre des vidéoconférences peut générer des incompréhensions et compliquer la formation de liens affectifs. Côtoyer physiquement autrui aide à interpréter ses humeurs et sa personnalité et facilite la construction et la consolidation des relations.

Un bref entretien dans le bureau d'un collègue peut suffire à produire ce que le psychiatre Edward Hallowell appelle un *moment humain* : une rencontre en face-à-face qui laisse place à l'empathie, permet une connexion émotionnelle et la diffusion de signaux non verbaux qui enrichissent la parole. Quand cette communication a lieu à distance, la connexion est fortement affaiblie et les signaux non verbaux sont plus difficiles à saisir, même quand l'on se voit par écrans interposés. A contrario, les moments humains donnent de l'énergie et favorisent l'empathie, ce qui soutient la culture organisationnelle et la collaboration. La recherche en neurosciences suggère ainsi que la chimie du cerveau d'individus placés en situation de moments humains diffère de celle qui caractérise les échanges purement transactionnels.

Nombre de rencontres à distance sont entièrement centrées sur des tâches à accomplir et, dans une large mesure, vides de toute connexion émotionnelle. Microsoft a ainsi récemment fait remplir un questionnaire à ses salariés sur la manière dont ils supportaient leur situation de télétravail liée au Covid. L'une des conséquences les plus fréquemment citées était une augmentation du nombre de (brèves) réunions pour résoudre des problèmes, vu qu'il n'était tout simplement plus possible de « passer une tête dans un bureau pour poser une question ». Une autre personne a dit : « Je ne peux plus aller voir mes collègues à leur bureau ou socialiser avec eux autour d'un café dans la cuisine. En conséquence, je passe beaucoup plus de temps en réunion. »

Bien entendu, les réunions sont importantes, mais pas plus que les moments humains, car ce sont les relations, et pas seulement les actes de collaboration, qui créent la confiance entre collègues. Des études ont montré depuis longtemps que des interactions fréquentes entre individus favorisent l'investissement personnel, le soutien et la coopération entre membres d'une même équipe. C'est pourquoi nombre de sociétés du secteur de la tech, qui se vantent d'être 100% en ligne, ont tout de même des bureaux et que même celles qui n'ont pas d'espace physique recommandent à leurs équipes de se retrouver régulièrement en face-à-face : « Toute l'entreprise se réunit une fois par an pour une semaine, de manière à ce que les "automatticiens" nouent des liens qui les animeront tout au long de l'année », peut-on ainsi lire sur le site Web d'Automattic, la société propriétaire de WordPress et Tumblr.

Une étude menée sur les communautés de développeurs de logiciels en open source montre que leurs membres estiment que les réunions en face-à-face régulières sont utiles pour nourrir les relations. Créé en 1985, le Well (Whole Earth 'Lectronic Link), l'une des plus anciennes communautés virtuelles existantes, attribue sa survie au fait qu'il a su favoriser la création de liens solides entre ses membres par des contacts directs : ceux-ci ont quasiment grandi ensemble – ils étaient présents aux mariages et aux enterrements des uns et des autres et se sont soutenus tout au long des années tant dans l'éducation des enfants que dans le combat contre la maladie.

LE BUREAU COMME LIEU D'APPRENTISSAGE

Avant de se convertir au télétravail, les entreprises devraient réfléchir à l'impact que cela aura sur la manière dont le savoir est partagé. Dans une large mesure, celui-ci peut être codifié, propagé à grande échelle de façon efficace et diffusé par des systèmes de distribution des connaissances à tous les salariés, que ces derniers soient sur site ou à distance. Cependant, dans la plupart des entreprises, le savoir réellement essentiel ne peut être explicité.



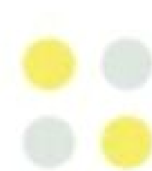
Felrath Hines, *Skylight*, 1991, oil on canvas, 48» x 36». From the David C. Driskell Permanent Collection at the University of Maryland, College Park. Gift of Charlotte Mason, 2008.10.001. Image courtesy of the David C. Driskell Center at the University of Maryland, College Park. ©Dorothy C. Fisher, 2016. Photography by Greg Staley, 2018

Interrogez les nouvelles recrues de n'importe quelle entreprise ou presque et elles vous diront qu'elles ont autant appris, sinon plus, en observant leurs collègues et leurs managers et en interagissant avec les différentes parties prenantes qu'en suivant les sessions d'orientation et les formations spécialisées destinées aux nouveaux employés. D'ordinaire, cette formation sur le terrain se passe durant la phase d'apprentissage. Les nouveaux collaborateurs apprennent la façon appropriée de se comporter – «comment les choses se font chez nous» – en observant directement leurs collègues, et surtout leurs mentors.

Certes, la technologie peut être utilisée pour soutenir ce genre d'apprentissage, mais il ne fait aucun doute qu'un bureau facilite grandement le processus. En septembre 2020, le P-DG de JPMorgan Chase, Jamie Dimon, a ainsi déclaré au cours d'une réunion avec des analystes financiers qu'après six mois passés à télétravailler, les employés juniors se voyaient privés des bénéfices informels et intangibles associés au fait d'être assis ensemble au bureau et ne profitaient plus de l'apprentissage spontané et de la créativité que génèrent des contacts humains directs. Même si JPMorgan Chase, comme d'autres banques et cabinets d'avocats, s'appuie sur la formation à distance pour transmettre des compétences clés à ses salariés, ces sessions ne remplacent pas les enseignements tirés d'un contact direct avec un collègue en chair et en os pour comprendre, par exemple, comment un gestionnaire de portefeuille arbitre entre deux actions techniquement similaires.

Ce besoin de se retrouver de temps à autre au bureau a clairement été exprimé par un jeune expert en technologies de l'information rencontré à Londres au cours de notre étude. Pour lui, son intégration virtuelle à une entreprise internationale de services financiers à la mi-2020 a été une expérience «surréaliste». Ses bureaux étant fermés, il n'a pas pu les visiter ni même rencontrer en personne aucun des membres de son équipe. Son accueil au sein de l'entreprise s'est fait par Zoom et son équipe faisait des points et se réunissait régulièrement de façon virtuelle.

S'il a été impressionné par les efforts déployés par son nouvel employeur pour que l'expérience vécue soit la meilleure possible, il nous a aussi confié ceci : «En vérité, je ne connais toujours pas bien ni le système ni l'environnement, et mon employeur ne peut rien y faire. Des choses que j'aurais comprises en dix secondes en me retournant sur ma chaise et en interrogeant un collègue requièrent tout un échange de mails.» Et comme ce qui est couché par écrit acquiert tout de suite plus de poids que des questions posées à l'oral, il hésitait à envoyer un mail à des collègues qu'il n'avait jamais rencontrés. «Je me demande toujours si je fais bien ou non de poser ma question “idiote”», nous a-t-il confié. Il s'inquiétait de ce qu'il lui faudrait plus longtemps pour apprendre les ficelles du métier et devenir efficace à son poste sur le long terme. Il se demandait aussi qu'elles étaient les normes pour interagir et celles pour travailler. Malgré les e-mails, les conversations téléphoniques et les réunions Zoom, il a estimé avoir eu beaucoup plus de mal à cerner cette nouvelle culture d'entreprise qu'à son poste précédent.

ORGANISATION

Il suffit de cinquante mètres d'écart pour que la communication ordinaire (qu'elle soit en face-à-face ou par le biais d'un média) entre individus diminue.

LE BUREAU COMME POINT DE RENCONTRE POUR LA COLLABORATION DÉSTRUCTURÉE

Quand des individus de fonctions et de départements différents collaborent, cela leur permet de résoudre des problèmes complexes et de trouver des idées neuves. Ce genre de collaboration est généralement le fruit de rencontres fortuites – à l'occasion d'une conversation autour de la machine à café ou de la photocopieuse – où les salariés repèrent des collègues qui peuvent les aider ou avec lesquels ils pourront travailler. («Tu as parlé à Sofia? L'année dernière, elle a travaillé avec un client du même genre. Elle pourrait sans doute te dire ce qu'il a fait ou t'indiquer une référence.») Les études le confirment : le group Human Dynamics, au sein du Media Lab du MIT, a compilé des données issues des badges électroniques de salariés et a constaté que de fréquentes interactions en face-à-face en marge de réunions formelles constituaient le meilleur indicateur de productivité.

Bien que l'on ne puisse pas planifier des conversations impromptues, on peut en favoriser l'émergence. L'une des dirigeantes que nous avons interrogées a ainsi raconté qu'elle avait eu l'idée de prendre un grand panneau pour y afficher toutes les idées de son équipe pour un projet donné et de l'installer dans un lieu de passage à proximité duquel de nombreuses réunions d'équipe se tenaient; ceux qui passaient par là écoutaient les discussions et, parfois, s'y mêlaient. Comme son bureau était à côté, chaque fois que quelqu'un s'arrêtait devant le tableau, elle allait voir la personne pour en discuter avec elle, expliquer le projet et recueillir ses réactions. Les enseignements collectés durant ces rencontres impromptues étaient ensuite ajoutés au panneau.

Ce genre de collaboration déstructurée ne peut se produire que s'il y a des contacts interpersonnels directs, ce qui est impossible quand tous les salariés télétravaillent. Cela peut même être difficile à obtenir entre des collègues travaillant dans un même bâtiment, étant donné qu'il suffit qu'ils soient éloignés les uns des autres pour que la communication sous toutes ses formes en pâtisse. Tom Allen, un psychologue organisationnel au MIT, a ainsi démontré dans les années 1970 qu'il suffisait de cinquante mètres d'écart pour que la communication ordinaire (qu'elle soit en face-à-face ou par le biais d'un média) entre individus diminue.

Les entreprises qui ont réduit la densité humaine au bureau dans le souci de respecter les règles de distanciation sociale en savent quelque chose. Un fabricant d'appareils ménagers européen a ainsi constitué deux cohortes d'employés à son siège. L'une venait au bureau les lundis et mardis et l'autre les jeudis et vendredis, sans rotation. Après quatre mois, un certain nombre de projets avaient pris du retard parce que plusieurs salariés qui travaillaient dessus ne se croisaient pas et ne se voyaient donc plus jamais en personne.

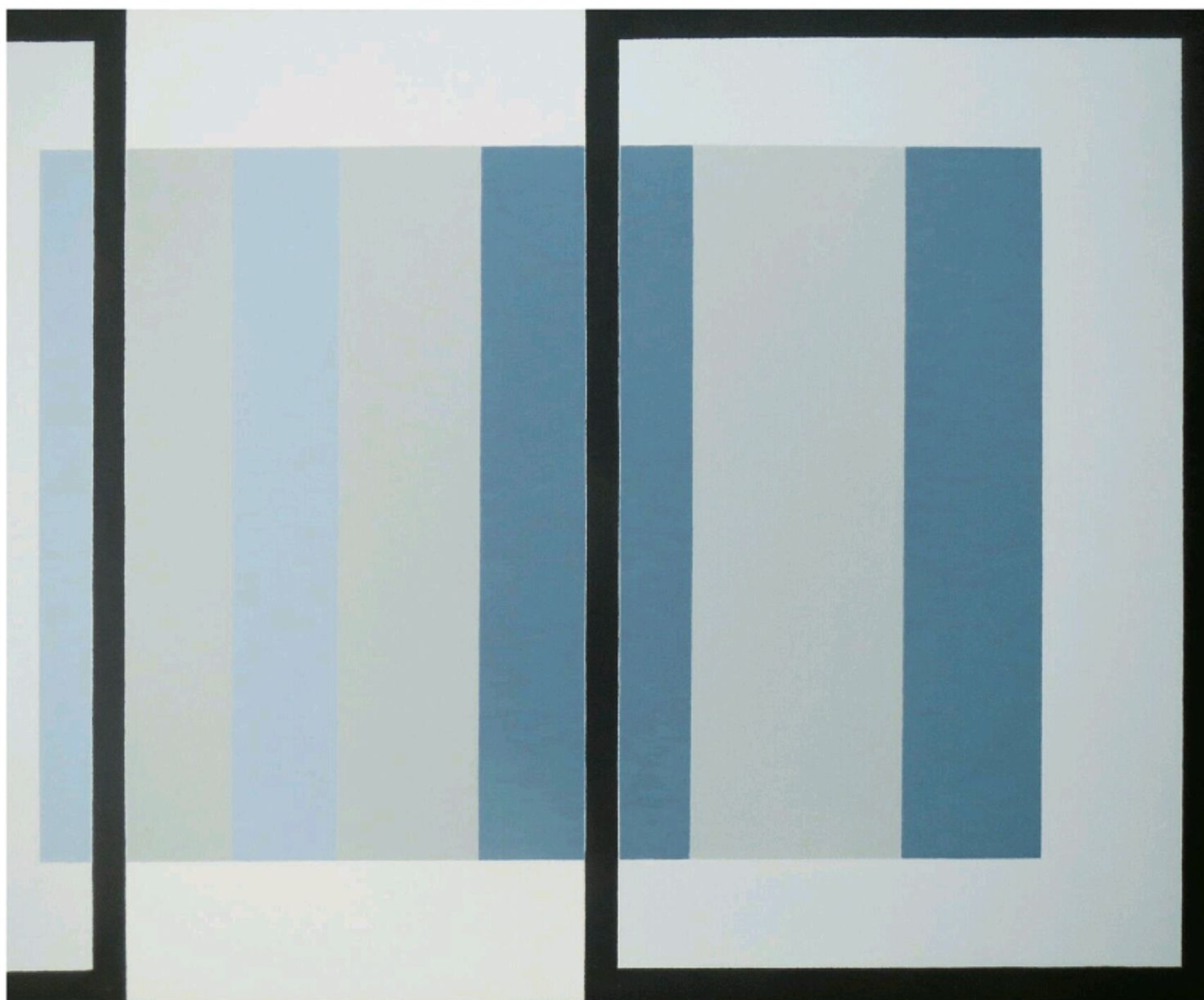
Précisément parce qu'ils ont compris l'intérêt qu'il y a à maintenir des points de contact réguliers, certains précurseurs en matière de télétravail, comme IBM et Yahoo!, ont décidé il y a quelques années de revenir sur leurs politiques très permissives dans ce domaine. Et lorsque Microsoft a modifié ses règles, en 2020, pour autoriser un plus grand nombre de salariés à travailler de chez eux, l'entreprise leur a également réservé des espaces dans ses locaux, une pratique connue sous le nom d'*hoteling* (espaces de travail disponibles sur réservation).

CRÉER LE BUREAU DE DEMAIN

Une large accessibilité de la technologie ne fait pas que faciliter le télétravail, cela permet aussi d'automatiser peu à peu une grande partie des tâches routinières inhérentes à tout emploi. Ensemble, ces deux développements redéfinissent fondamentalement le sens du travail et le rôle du salarié dans l'entreprise. De plus en plus, les entreprises attendent de leurs salariés qu'ils soient créatifs – et, comme nous l'avons vu, les gens le sont d'autant plus qu'ils collaborent et partagent des moments humains. C'est pourquoi nous avons besoin de bureaux. Sauf que ceux de l'avenir seront très différents de ce que nous connaissons aujourd'hui. Trois caractéristiques les définiront :

Un design conçu pour favoriser les moments humains. Les open spaces à bas coût avec des postes de travail exigus qui, selon les chercheurs, nuisent au moral, à la collaboration et à la productivité, se retrouvent partout, mais certaines entreprises ont su dépasser ce modèle. Leur approche novatrice établit un équilibre entre ouverture et intimité en incorporant des éléments de design qui permettent toutes sortes d'interactions sociales – de la discussion rapide au pied d'un escalier à l'échange de potins à voix basse dans le coin-repas ou près de la machine à café. Parmi ces éléments, l'on trouvera, par exemple, une alcôve où un petit groupe peut se retrouver pour parfaire une présentation ou une table haute où deux individus peuvent tenir une réunion improvisée et être rejoints par un employé junior qui, passant par là, a entendu leur conversation et s'est arrêté pour poser une question.

Conçue dans le but d'humaniser le travail, la Maison olympique du CIO compte nombre de modules de ce genre. Durant

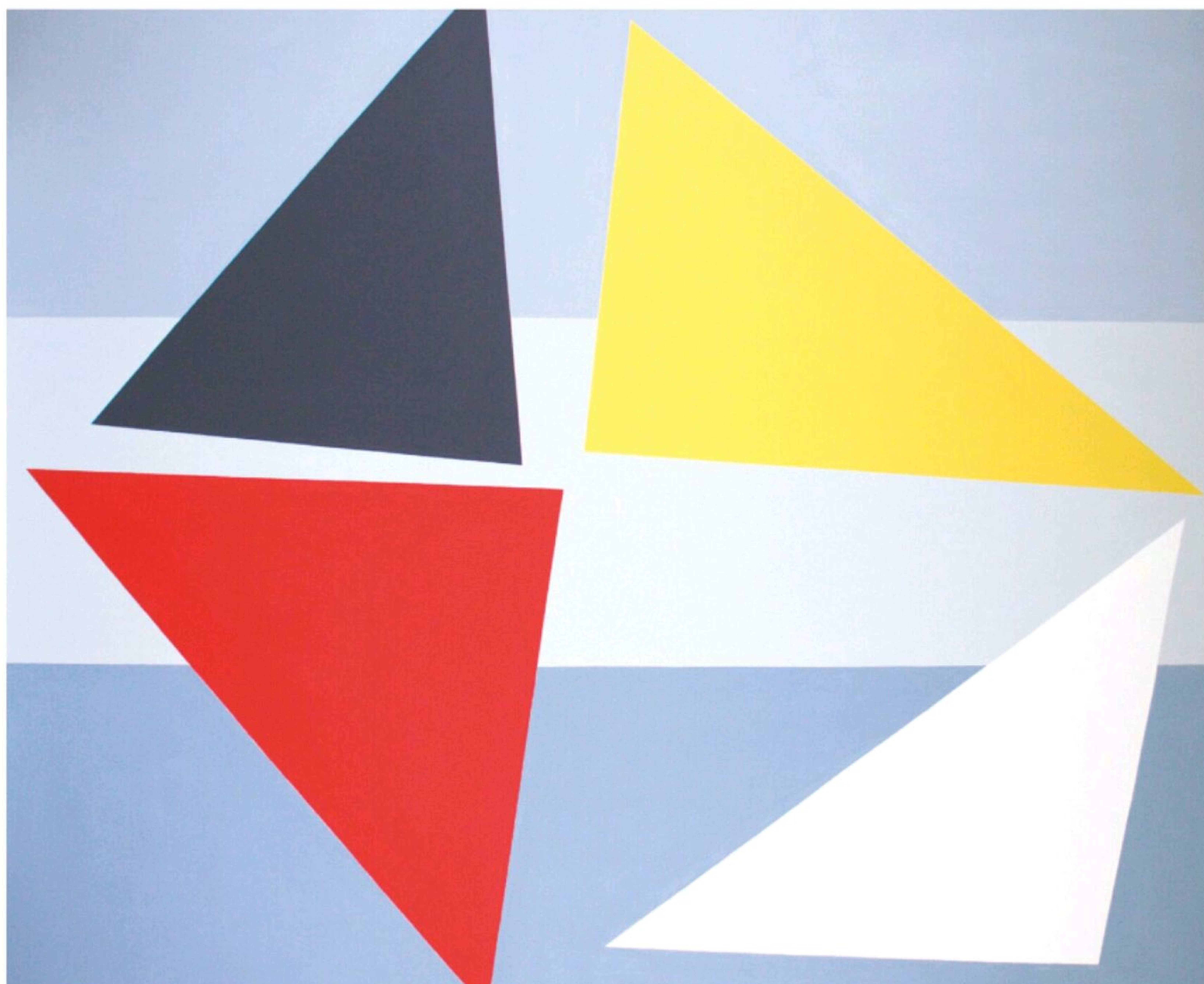


Felrath Hines, *Opening II*, 1987, oil on linen, 36» x 28»

le siècle qui a suivi sa création, le CIO s'est agrandi au point d'occuper quatre bâtiments disséminés à travers Lausanne. En 2012, ses dirigeants ont fini par constater que cette fragmentation nuisait aux relations entre les quelque 400 salariés. Même si, de par la nature de leur travail, ces derniers voyageaient beaucoup et télétravaillaient souvent, la direction du CIO a estimé qu'il était fondamental qu'ils disposent, ainsi que les différentes parties prenantes, d'une maison commune qui donne vie à la communauté, contribue positivement au bien-être de ceux qu'elle abrite et, surtout, favorise les moments humains, sources de confiance entre collègues et de créativité.

En quelques mois à peine, la Maison olympique est ainsi devenue, comme en a témoigné l'un des dirigeants du CIO, «un espace de bien-être où l'on se retrouve chaque jour et où les individus se nourrissent les uns les autres de leur énergie réciproque». La façon dont le bâtiment a été conçu encourage les rencontres formelles et informelles et a profondément modifié la manière d'interagir des équipes. Par exemple, son grand escalier central – dont le design s'inspire des cinq anneaux olympiques – conduit les salariés des différents départements à se croiser en se rendant à leur bureau et les incite à s'arrêter et à discuter. «Ces espaces avec canapés et ces coins café autour de l'escalier, a ainsi expliqué l'un des dirigeants du CIO, sont autant d'incitations à discuter avec ses collègues de points en suspens qu'il vous reste à résoudre plutôt que d'échanger des kyrielles de mails. Cet élément humain est au cœur de notre démarche.»

Les architectes ont également porté une grande attention à l'acoustique. Dans les espaces où sont installés des bureaux – alloués selon le modèle de l'*hoteling* – la moquette et les matériaux des meubles et des revêtements de plafond étouffent les sons. A l'inverse, près de l'escalier central et dans les zones destinées à la socialisation, les architectes ont choisi des



Felrath Hines, *Windsound*, 1991, oil on linen. Collection of the Muskegon Museum of Art. Gift of the Felrath Hines Estate in honor of the 100th anniversary of the Muskegon Museum of Art

matériaux qui contribuent à créer une ambiance sonore similaire à celle d'un café, ce qui incite les employés à s'y arrêter pour discuter et socialiser.

Des détails comme ceux-là ont leur importance. Une entreprise internationale de la tech que nous connaissons a ainsi décidé de rogner sur ses dépenses en éliminant la machine à café qui se trouvait dans l'un de ses centres de recherche. Au début, la productivité a effectivement augmenté : les managers ont constaté un accroissement du nombre de lignes de code produites et une diminution du nombre de bugs. Les salariés passaient moins de temps à discuter autour d'un café et plus à coder. Mais, ensuite, le nombre de lancements de produits a baissé, conséquence d'une augmentation du nombre de bugs en phase d'intégration. Il se trouvait que ces conversations autour d'une tasse de café favorisaient la collaboration.

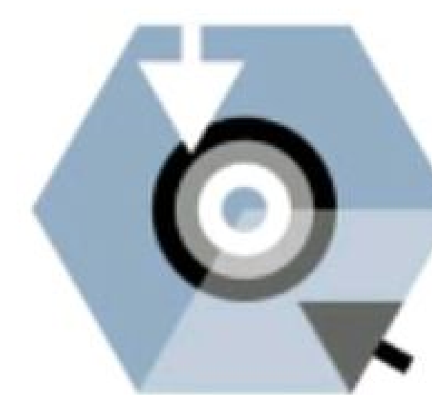
Une technologie adaptée aux besoins. La technologie nous aide dorénavant à réaliser à domicile toutes les tâches que nous accomplissons plus efficacement en solitaire. Grâce à elle, nous comprenons également mieux la manière dont nous fonctionnons d'un point de vue social, ce qui permet d'améliorer la conception des bureaux et l'utilisation des espaces de convivialité.

Silverstein Properties, une société de gestion et de développement de biens immobiliers à New York, en fournit un bon exemple. L'entreprise a créé une plateforme basée sur l'intelligence artificielle, baptisée Dojo, qui enregistre les déplacements individuels et alimente un système de notation afin d'optimiser la disposition des bureaux et d'allouer les espaces de travail individuels de façon à maximiser la probabilité d'heureuses interactions informelles.

Dojo permet à ses utilisateurs de créer des profils de collaboration pour des individus, des équipes et une entreprise dans son ensemble (certains secteurs et fonctions requièrent une plus grande part de travail en solitaire que d'autres.) A l'aide d'indicateurs tels que le pourcentage de temps passé en réunions, le temps moyen disponible entre deux réunions et la



Il y a autant de travail accompli dans les espaces de convivialité et la cuisine que dans des salles de réunion où les équipes projets brainstorment avec des tableaux blancs et des Post-it.



manière dont celles-ci sont réparties au fil de la journée, les entreprises peuvent regrouper les employés en fonction de leur style de travail. Il en résulte une sorte de schéma organisationnel non hiérarchique qui aide les managers à trouver le moyen d'utiliser les espaces physiques et la technologie pour accroître les occasions de connexion entre employés.

L'un des locataires de Silverstein, une entreprise de la tech avec plus de 400 employés, a utilisé les enseignements tirés de Dojo pour revoir l'agencement de ses bureaux. La plateforme lui a montré que, si elle regroupait ses employés en fonction de leur «proximité» interdépartementale, elle pourrait accroître la collaboration et diminuer son «empreinte immobilière», en réduisant la surface qu'elle utilise et donc les coûts qui y sont liés. L'entreprise a aussi constaté que personne n'utilisait les petites salles destinées à offrir de l'intimité quand celles-ci étaient trop éloignées des postes de travail. Les salariés allaient plutôt dans l'entrée, à côté des ascenseurs, pour passer leurs appels téléphoniques privés. Elle a donc installé des cabines téléphoniques dans l'espace d'accueil et s'est débarrassée des petites salles, soit 20% d'espace devenu superflu, qu'elle a sous-louées.

La technologie peut aussi venir en soutien aux relations entre ceux qui télétravaillent et ceux qui sont au bureau. Au milieu des années 1980, des chercheurs au Xerox Parc ont créé un espace média combinant vidéo, audio et ordinateurs afin que leurs laboratoires de Palo Alto, en Californie, et de Portland, en Oregon, puissent interagir socialement. Cela a permis à des employés utilisant les espaces de détente des labs et à certains bureaux de se connecter à distance. Des expériences similaires menées à l'EuroParc de Xerox au Royaume-Uni, chez Bellcore (Bell Communications Research, aujourd'hui Iconnectiv, NDLR) et à l'université de Toronto montrent qu'une conscience, même périphérique, de la présence de ses collègues suffit à aider les télétravailleurs à se sentir plus proches de ceux présents dans les locaux de l'entreprise et vice-versa.

Bien entendu, la technologie ne peut pas tout. Du moment que les employés peuvent voir qui est présent physiquement et qui est disponible de manière virtuelle – ce qu'une technologie comme Dojo peut faciliter –, il leur revient de décider si oui ou non et quand ils veulent se rencontrer et avoir des moments de réflexion collaborative.

Une gestion qui encouragera les relations. De leur côté, les dirigeants doivent s'assurer que, quand les employés viennent au bureau, ils se sentent libres de socialiser et d'entrer en relation avec leurs collègues. En plus de l'affirmer explicitement, les dirigeants devraient montrer l'exemple en passant eux-mêmes du temps dans les espaces communs et en participant à des événements sociaux.

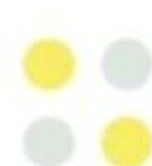
Le cabinet de design international Frog offre un bon exemple de ce que cela implique. L'entreprise a des bureaux, ou plutôt des «studios», partout dans le monde, qu'elle utilise pour cimenter les liens sociaux et transmettre la culture d'entreprise aux nouvelles recrues. On n'y compte plus les rituels qui favorisent l'apprentissage informel, des Monday Morning Meetings (durant ces «réunions du lundi matin», les thèmes récurrents afférents à différents projets et secteurs d'activité sont discutés et de nouveaux contenus sont présentés) aux Wellness Wednesdays (durant ces «mercredis du bien-être», des classes de yoga, par exemple, peuvent être proposées), en passant par la pause-café chaque après-midi et les happy hours organisés par une équipe ou, parfois, pour un client.

Tous ces rituels donnent l'occasion aux salariés, à différents niveaux de séniorité, d'échanger, de partager des anecdotes sur des projets et sur la vie en général et de demander conseil de façon informelle. Il y autant de travail accompli dans les espaces de convivialité et la cuisine que dans des salles de réunion où les équipes projets brainstorment avec des tableaux blancs et des Post-it. Voir ou écouter ces sessions de travail, formelles et informelles, est essentiel pour apprendre les subtilités du bon design et pour gérer la relation client.

Quand le monde s'est confiné, Frog a découvert que travailler de chez soi présentait quelques avantages. Notamment, la collaboration entre tous les studios du réseau s'en est trouvée améliorée. Sans les contraintes du travail en face-à-face, Frog a pu augmenter la cross-pollinisation entre ses studios à travers le monde et faire un usage plus judicieux des talents de ses salariés. Mais l'entreprise a également réussi à maintenir, moyennant quelques ajustements, certains de ses rituels. Au cours d'une pause-café virtuelle, par exemple, quelqu'un peut poser une question telle que : «Quelle est la circonstance la plus folle au cours de laquelle vous avez été blessé?», afin que les employés oublient un instant leur travail. Compte tenu de ces bénéfices, des économies réalisées grâce à la fermeture des studios dans des marchés immobiliers coûteux comme New York et du fait que la transition s'est révélée aisée, les dirigeants de Frog se sont demandé si l'entreprise ne devrait pas entièrement se convertir au télétravail. Cependant, ils ont compris que le studio joue un rôle central dans l'entreprise, dans la mesure où il favorise l'apprentissage informel et encourage la socialisation. De plus, même si les loyers sont élevés à New York, le coût lié à la location d'espace ne représente qu'une petite part des dépenses globales de l'entreprise.



ORGANISATION



Quand nous serons tous de retour dans nos bureaux, il faudra absolument se garder de confondre temps de présence et productivité lors de l'évaluation des performances.

Même s'il s'avère nécessaire de réinventer le travail au bureau, celui-ci restera une partie clé de l'expérience du salarié.

Quand nous serons tous de retour dans nos bureaux, il faudra absolument se garder de confondre temps de présence et productivité lors de l'évaluation des performances, afin d'éviter que les salariés se sentent obligés de faire acte de présence pour que leur supérieur hiérarchique pense qu'ils travaillent dur. De la même manière, au bureau, ils ne devraient pas se sentir tenus d'être en permanence en réunion ou devant leur ordinateur. Si revenir au bureau signifie se cantonner à travailler seul dans son coin ou à passer son temps dans des réunions dédiées à des tâches précises, les leçons tirées de la pandémie auront été vaines et les performances de l'entreprise, ainsi que sa culture, risquent d'être mises à mal.

Pour éviter cela, Adam D'Angelo, le directeur général du site de questions-réponses Quora, a annoncé que son entreprise n'optera pas pour une solution discriminante de travail à distance – qui verrait les dirigeants ou certains groupes aller au bureau tandis que les employés lambda resteraient chez eux. Au lieu de cela, tous – du P-DG jusqu'au salarié au bas de l'échelle – télétravailleront la majeure partie du temps, mais auront l'obligation de se rendre parfois au bureau. Son intention, comme il l'a expliqué sur le blog de l'entreprise, est d'«éviter que les bureaux ne deviennent le "vrai" siège social». Pour les employés de Quora, le message était clair : ce n'est pas en allant au bureau qu'ils allaient impressionner leurs supérieurs; aux yeux de ces derniers, télétravailler était et continuerait d'être tout aussi légitime.

Au bureau, les dirigeants se doivent de modeler les types de comportements sociaux qu'ils voudraient que leurs salariés adoptent. Plutôt que de passer tout leur temps en réunion, ils devraient suivre l'exemple de Paul Bennett, le responsable de la créativité chez Ideo, qui, selon ses dires, est assis «en permanence et délibérément aux côtés de l'équipe IT et de son centre d'assistance technique, l'endroit le plus visible et central de [leurs] bureaux de San Francisco». Il ajoute : «Je considère le centre d'assistance comme un croisement entre un café et un poste de secours technologique improvisé. Les gens qui y travaillent respirent la joie et débordent d'énergie. Le fait d'être assis sur un tabouret haut parmi eux encourage les autres à m'approcher de façon spontanée, ce qui fait que, tout au long de la journée, on discute et on interagit spontanément.»

Instaurer des rituels sans rapport avec le travail (comme la méditation, le yoga ou le défi de la planche) est aussi un moyen très efficace d'entretenir des relations tout en montrant qu'au bureau tout est affaire de lien social. S'il n'est pas question d'interdire les réunions en face-à-face, il faut cependant les limiter de façon à ce que la journée passée au bureau ne se transforme pas en journée passée en réunions. De plus, ces dernières devraient inclure des activités difficiles à mener autrement (comme, par exemple, brainstormer debout ou en tournant autour d'une table).

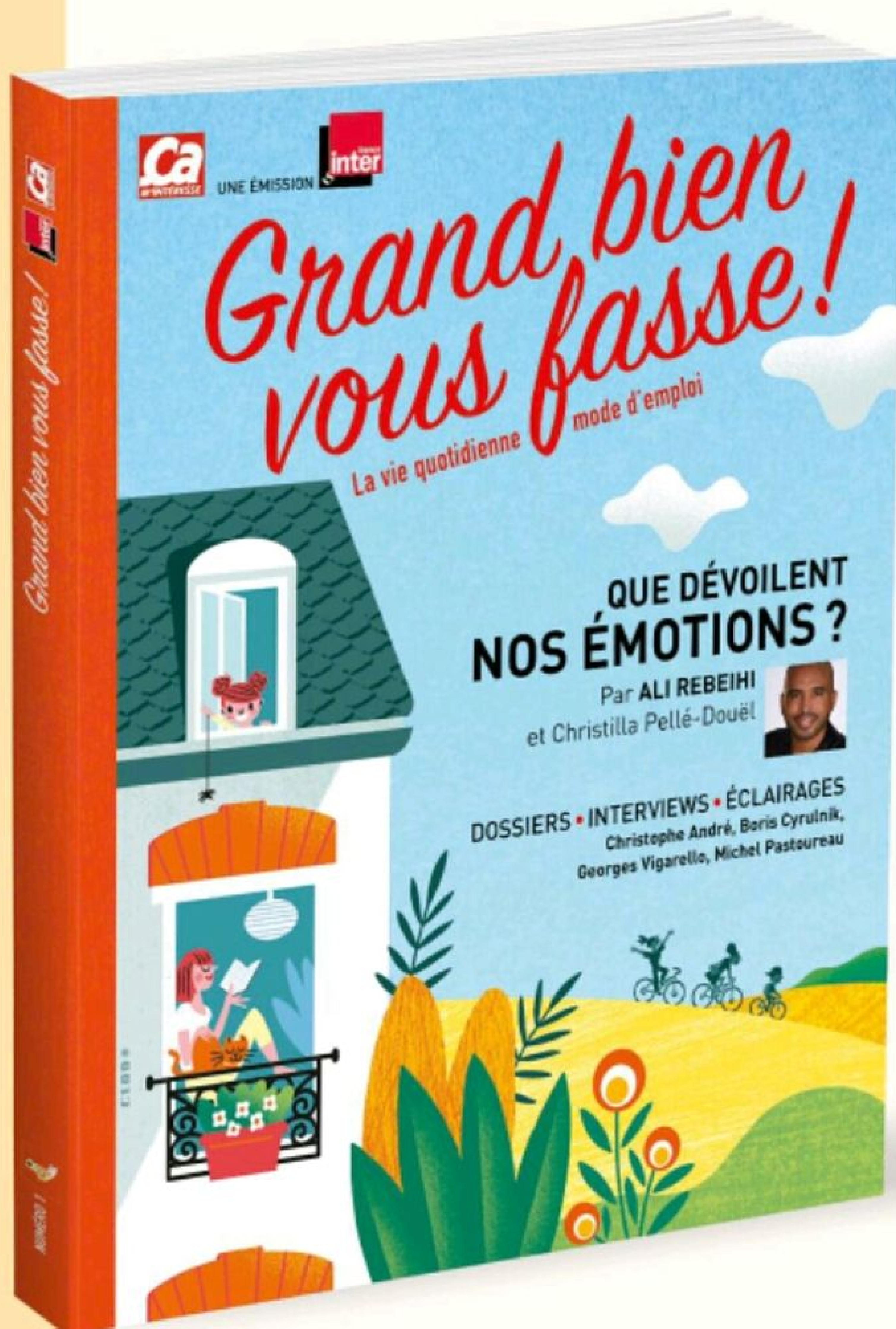
De la même manière, pour que leurs salariés soient impliqués et créatifs, les entreprises doivent s'assurer qu'ils ne soient pas «en permanence en mode actif». Faire des pauses n'est pas toujours facile, surtout quand les salariés sont surveillés par des logiciels ou sont sous la coupe de supérieurs hiérarchiques plus enclins à comptabiliser les heures passées devant un écran d'ordinateur qu'à regarder ce qui est réellement produit. Dites clairement qu'il est tout à fait acceptable de faire une pause-déjeuner ou de déplacer une réunion prévue à 8 heures pour qu'un salarié puisse faire son jogging matinal, assister à son cours de yoga ou nager. Ici encore, il importe de montrer l'exemple. Ce peut être aussi simple que d'indiquer sur Slack, ou n'importe quelle autre application de bureautique, que l'on est «en pause-déjeuner» ou «joignable toute la semaine sauf le jeudi». Il faut aussi admettre que les gens ont parfois besoin d'un week-end prolongé ou de vacances. Basecamp, un concepteur d'applications de gestion de projets, offre ainsi tous les trois ans un congé sabbatique de trente jours à chacun de ses employés.

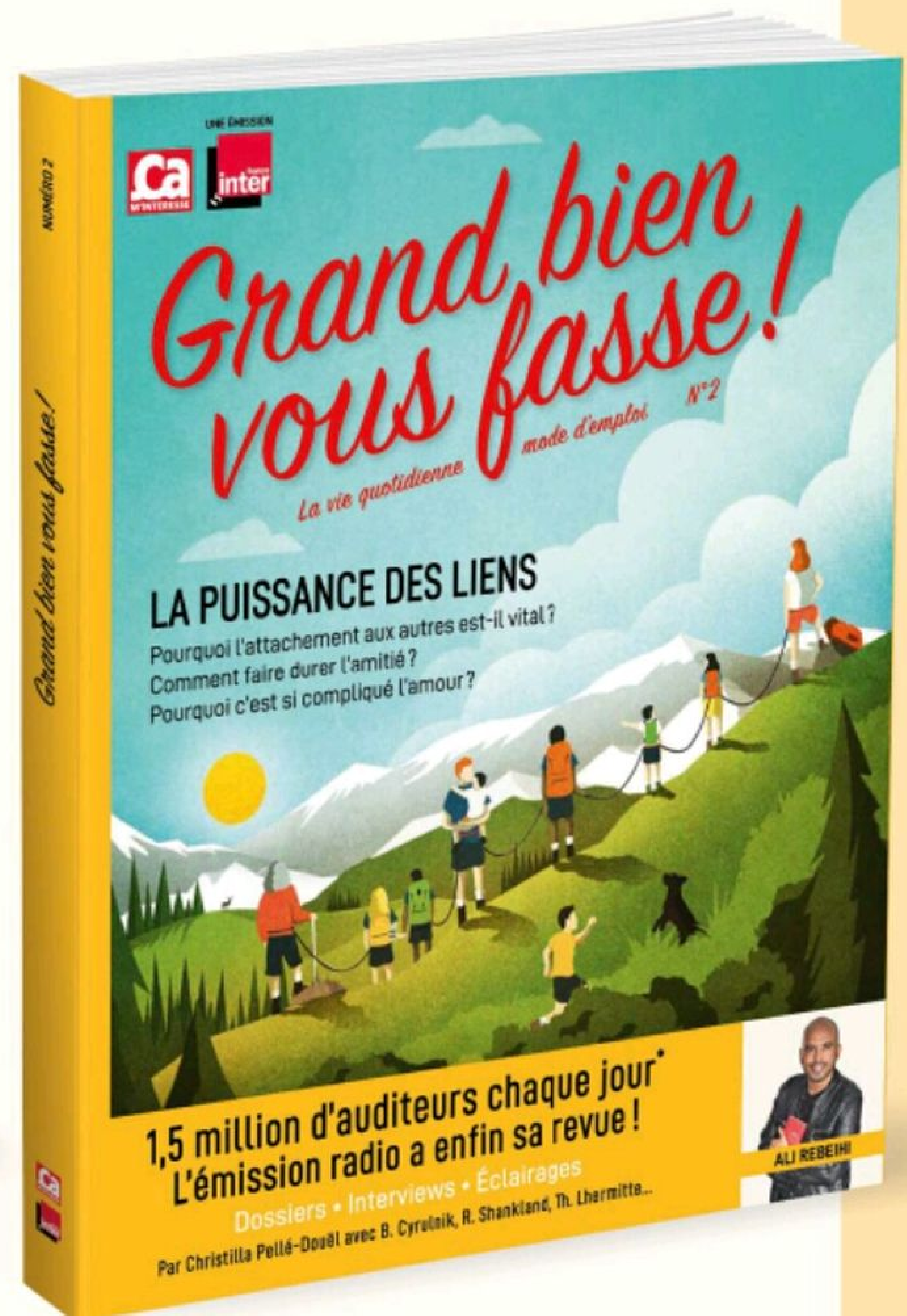
ALORS QUE NOMBRE D'ENTREPRISES autorisent leurs salariés à télétravailler au moins une partie de leur temps, il est bon de se rappeler que la collaboration à distance ne date pas d'hier. Ce que son histoire et notre expérience contemporaine montrent, c'est qu'il est nécessaire, mais pas suffisant, d'avoir une structure, des technologies et des processus organisationnels en place pour que ces collaborations soient productives. Les individus ont toujours besoin de points de contact réguliers pour clarifier les attentes des uns et des autres et les aligner, rappeler les règles en vigueur et les façons de faire, ainsi que pour construire et raviver la confiance. Dans un monde où le télétravail devient non seulement possible, mais aussi la norme, il est d'autant plus important de pouvoir se retrouver dans des bureaux pour satisfaire ces besoins humains. 

ANNE-LAURE FAYARD *est professeure associée à l'université de New York.* **JOHN WEEKS** *est professeur à l'IMD, à Lausanne, en Suisse.* **MAHWESH KHAN,** *anciennement responsable de la gouvernance d'entreprise à l'International Finance Corporation, est assistante de recherche à l'IMD.*

1,5 million d'auditeurs chaque jour
L'émission radio a enfin **SA REVUE** !

Rendez-vous dans chaque numéro pour un moment de partage avec des experts, autour de longs **dossiers, éclairages, interviews et conseils de lecture** qui aident à mieux comprendre un **sujet essentiel de la vie quotidienne**.
Ali Rebeihi donne la parole à Christophe André, Boris Cyrulnik, Thierry Lhermitte, Rebecca Shankland et bien d'autres pour **une lecture 100% bien-être** !





crédit photo Ali Rebeihi : © Radio France / Christophe Abramowitz

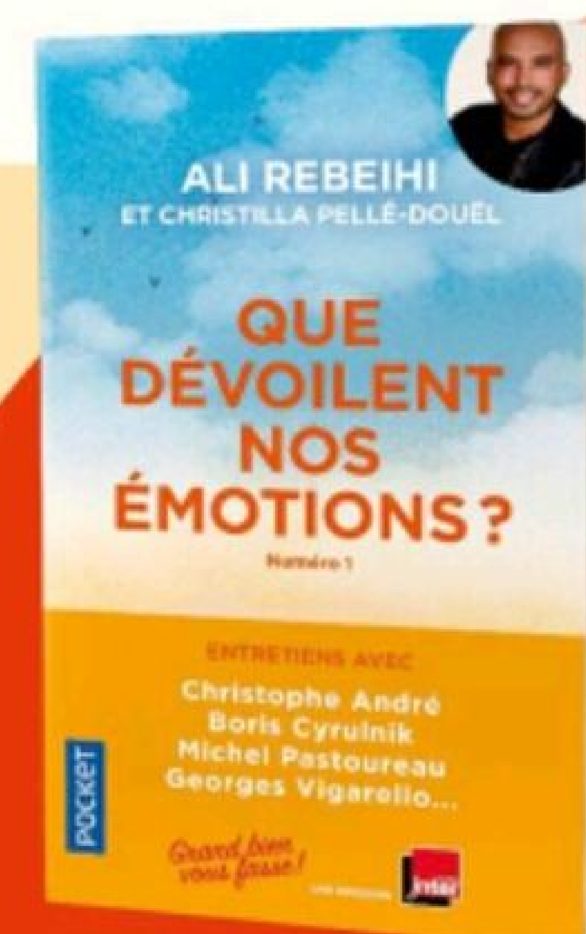
campos juliat

Les deux premiers numéros en exclusivité chez votre marchand de journaux et sur *prismashop.fr*

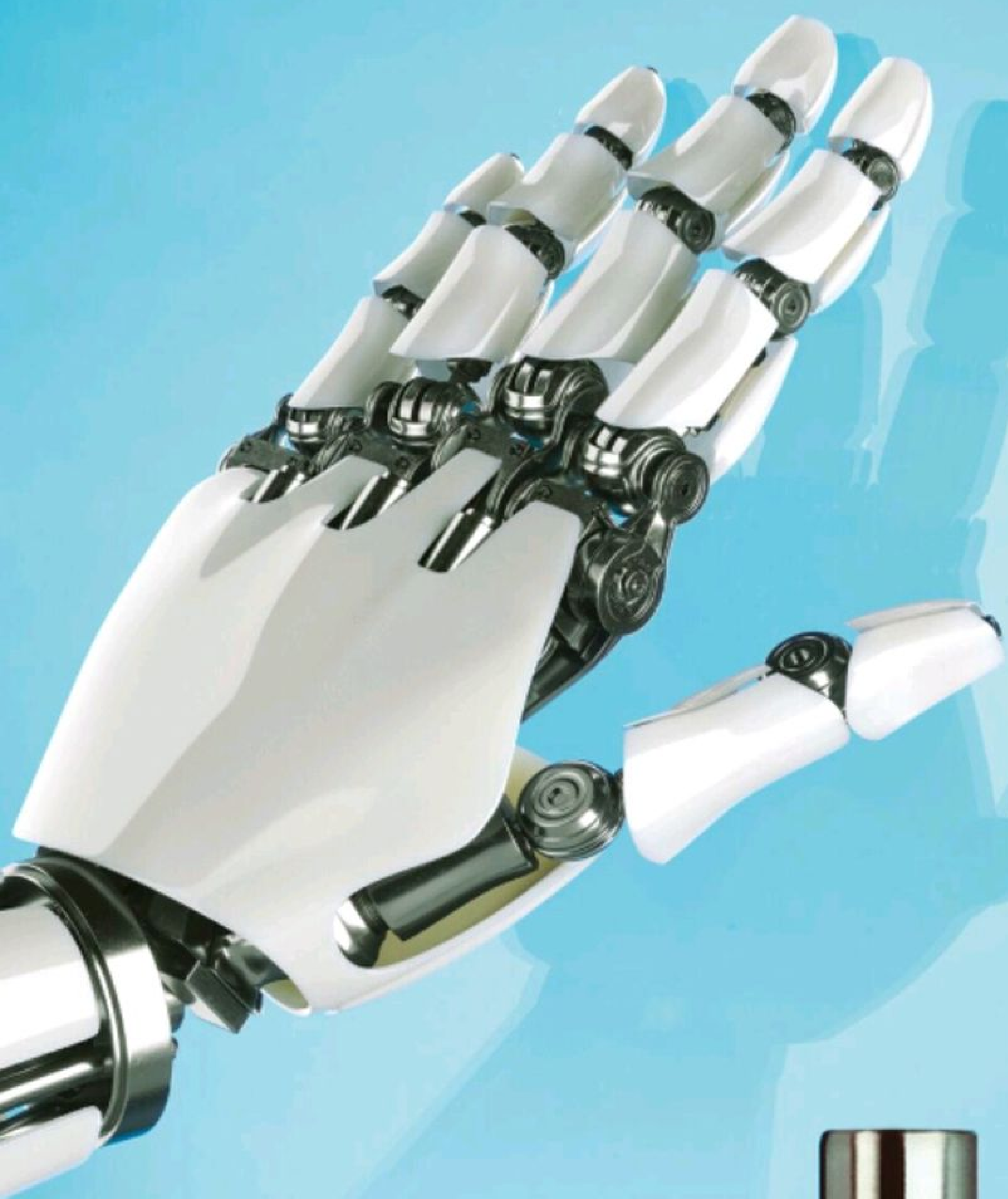
Cliquez sur Clé prismashop et entrez le code **GBVF**







Dès le 20 mai en librairies, retrouvez aussi **le numéro 1 en version poche.** *En partenariat avec Pocket*


PULL
PULL

Par Boris Babic, I. Glenn Cohen,
Theodoros Evgeniou et Sara Gerke



TECHNOLOGIE

Lorsque le machine learning déraille

Un guide pour gérer les risques

Photos : **GREGORY REID**



TECHNOLOGIE

Que se passe-t-il lorsque le machine learning,

ces algorithmes qui permettent à des programmes informatiques d'absorber de nouvelles informations et de modifier ensuite leur processus décisionnel, entraîne des pertes financières, des décisions biaisées de recrutement ou de prêt, ou encore des accidents de la route? Les entreprises devraient-elles laisser leurs produits et services intelligents évoluer de manière autonome, ou en «verrouiller» les algorithmes et les actualiser régulièrement? Si elles choisissent la seconde option, quand et à quelle fréquence ces mises à jour devraient-elles avoir lieu? Et comment les entreprises devraient-elles évaluer et atténuer les risques associés à ces choix?

Alors que l'intelligence artificielle (IA) basée sur le machine learning s'infiltre de plus en plus dans les offres et les processus, les dirigeants et conseils d'administration doivent être prêts à répondre à ce genre de questions. Dans cet article, qui s'appuie sur nos recherches dans les domaines du droit de la santé, de l'éthique, de la réglementation et du machine learning, nous présentons des concepts essentiels pour comprendre et gérer les éventuels effets indésirables de cette technologie de pointe.

Ce qui rend le machine learning risqué

La grande différence entre le machine learning et les technologies numériques qui l'ont précédé est sa capacité à prendre des décisions de plus en plus complexes (par exemple, quels produits financiers commercialiser, comment les voitures doivent-elles réagir aux obstacles ou de quelle pathologie souffre un patient) et à continuellement s'adapter en fonction des nouvelles données. Mais ces algorithmes ne fonctionnent

pas toujours de manière fluide, et leurs décisions ne sont pas toujours éthiques ou adéquates. Il y a trois raisons à cela.

La première est simplement que les algorithmes reposent en général sur la *probabilité* qu'une personne ne sera, par exemple, pas capable de rembourser un prêt ou qu'elle contractera une maladie. Compte tenu du nombre colossal de ces prédictions, il est très probable que *certaines* seront fausses, simplement parce qu'il existe toujours un risque de se tromper. Ce risque d'erreur dépend de nombreux facteurs, notamment de la quantité et de la qualité des données utilisées pour entraîner les algorithmes, de la méthode précise de machine learning choisie (le deep learning, par exemple, qui utilise des modèles mathématiques complexes, *vs* les arbres de classification, qui reposent sur des règles de décision), ou du fait que le système n'utilise que des *algorithmes explicables* (c'est-à-dire que les êtres humains peuvent expliquer comment une décision a été prise), ce qui peut empêcher d'atteindre l'adéquation maximale.

Deuxièmement, l'environnement dans lequel le machine learning fonctionne peut lui-même évoluer ou s'éloigner de ce pour quoi les algorithmes ont été développés. Cela peut se traduire de maintes façons, mais les deux plus fréquentes sont la *dérive de concept* et le *déplacement covarié*.

La dérive de concept correspond à une instabilité ou à une mauvaise spécification du lien entre les intrants utilisés par le système et ses extrants. Prenons un exemple dans la négociation de titres boursiers. Si l'algorithme n'a été entraîné qu'avec des données relatives à une période de faible volatilité du marché et de forte croissance économique, il risque de ne pas être très performant en cas de récession ou de bouleversement (par exemple pendant une crise comme celle de la pandémie de Covid-19). A mesure que le marché évolue, la relation entre les intrants et les extrants (par exemple entre l'endettement d'une entreprise et le rendement de son titre) peut également changer. Ce genre de décorrélation peut aussi se produire avec les modèles de notation de crédit à différents points du cycle économique.

En médecine, on peut citer comme exemple de dérive de concept celui d'un système de diagnostic du cancer du sein qui utilise des images de peau comme intrant, mais ne parvient pas à établir le bon diagnostic parce que le lien entre la couleur de peau (qui peut varier selon l'origine ethnique ou l'exposition au soleil) et la maladie n'a pas été correctement saisi. Souvent, ces informations ne figurent même pas dans les dossiers médicaux électroniques utilisés pour entraîner le modèle de machine learning.

Le déplacement covarié se produit quand les données qui alimentent un algorithme pendant son utilisation diffèrent des données qui l'ont entraîné. Cela peut arriver même si les schémas appris par l'algorithme sont stables et qu'il n'y a pas de dérive de concept. Prenons l'exemple d'un fabricant d'appareils médicaux qui développe son modèle de machine learning à l'aide de données provenant de grands hôpitaux urbains. Une fois l'appareil commercialisé, les données entrantes qui proviennent d'établissements ruraux peuvent différer de celles utilisées en phase de développement. Les hôpitaux de ville peuvent par exemple accueillir des patients issus de certaines catégories sociodémographiques dont le terrain médical est beaucoup plus répandu qu'à la campagne. De tels écarts ne sont parfois découverts que parce que l'appareil fait davantage d'erreurs, une fois commercialisé, que durant la phase de test. Compte tenu de la diversité des marchés et de leur rythme d'évolution, il devient de plus en plus difficile de prévoir ce qui se produira dans l'environnement d'exploitation des systèmes, et aucun ensemble de données ne peut capter toutes les nuances existant dans le monde réel.

Troisièmement, le machine learning peut prendre des décisions inadéquates en raison de la complexité des systèmes dans lesquels il est intégré. Prenons l'exemple de l'IDx-DR, le premier appareil autonome de diagnostic autorisé par la Food and Drug Administration (FDA) américaine, capable de détecter des problèmes oculaires tels que la rétinopathie diabétique et l'œdème maculaire diabétique. La qualité du diagnostic dépend de la netteté des images fournies, de l'algorithme spécifiquement utilisé, des données avec lesquelles il a été entraîné, des instructions envoyées au médecin qui transmet les images, etc. Compte tenu de tous ces paramètres,

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Les offres basées sur le machine learning prolifèrent et créent toutes sortes de nouveaux risques pour les entreprises qui les développent et les utilisent, ou qui fournissent des données pour entraîner les algorithmes. Des risques liés au fait que ces systèmes ne font pas toujours des choix éthiques ou adéquats.

LES CAUSES

1) Ces systèmes prennent souvent des décisions basées sur des probabilités. 2) Leur environnement peut évoluer de façon imprévue. 3) Il est difficile, en raison de leur complexité, de savoir s'ils se trompent ou pourquoi ils se trompent.

LES SOLUTIONS

Les dirigeants doivent décider s'il faut laisser un système évoluer en permanence ou régulièrement introduire des versions verrouillées. Il est également recommandé de correctement tester les offres avant et après leur déploiement et de surveiller leur évolution sur le marché.





Les dirigeants doivent savoir quand leur entreprise risque d'être tenue responsable devant la loi, loi qui peut elle-même évoluer.



il est difficile d'évaluer si et pourquoi un tel appareil fait une erreur, sans parler d'être certain de son comportement.

Mais les décisions inadaptées ne sont pas les seuls risques liés au machine learning. Examinons deux autres catégories : le risque d'agence et le risque moral.

Le risque d'agence

Les imperfections du machine learning posent un autre problème de taille : celui des risques liés aux aspects qui ne sont pas sous le contrôle d'une entreprise ou d'un utilisateur en particulier.

D'ordinaire, en cas d'incident, il est possible de s'appuyer sur des données fiables pour reconstituer les circonstances l'ayant provoqué. Ainsi, les dirigeants peuvent au moins obtenir des estimations utiles sur la responsabilité éventuelle de leur entreprise. Mais, dans la mesure où le machine learning fait généralement partie d'un système complexe, il est souvent difficile de savoir ce qui conduit à une panne : quelle partie prenante ou quel «agent» (le développeur de l'algorithme, l'installateur du système ou un partenaire, par exemple) a fait une erreur? Et y a-t-il eu un problème avec l'algorithme, avec certaines données transmises par l'utilisateur, ou avec les données utilisées pour l'entraîner, lesquelles peuvent en outre avoir été fournies par de nombreux tiers? Compte tenu du contexte changeant et de la nature probabiliste du machine learning, il est encore plus difficile d'attribuer la responsabilité à un agent particulier. Ainsi, des accidents ou des décisions illégitimes peuvent se produire sans que personne n'ait fait preuve de négligence, pour la simple raison qu'il existera toujours la possibilité d'une décision inadéquate.

Les dirigeants doivent savoir quand leur entreprise risque d'être tenue responsable devant la loi, loi qui peut elle-même évoluer. Prenons le secteur médical. Les tribunaux ayant toujours considéré les médecins comme les décideurs ultimes, ils ont toujours hésité à faire assumer la responsabilité d'un logiciel médical à son fabricant. Mais cela pourrait changer dans la mesure où davantage de «boîtes noires» ou de systèmes autonomes peuvent établir des diagnostics et des recommandations sans (ou quasiment sans) intervention des médecins. Mais que se passerait-il, par exemple, si le machine learning recommandait un traitement non conventionnel pour un patient (par exemple une posologie bien plus importante que d'habitude) et qu'une nouvelle réglementation faisait porter la responsabilité de tout problème aux médecins qui n'auraient pas suivi les recommandations du système? Si la réglementation évoluait dans ce sens, la responsabilité pourrait être transférée des médecins aux concepteurs des équipements basés sur le machine learning, aux fournisseurs des données utilisées dans le développement des algorithmes ou aux entreprises chargées d'installer et de déployer ceux-ci.

Le risque moral

Les produits et services qui prennent des décisions de manière autonome devront également résoudre des dilemmes éthiques, une nécessité qui crée des risques supplémentaires et de nouveaux défis en matière de développement de produits et de réglementation. Les scientifiques commencent à considérer ces difficultés comme des problèmes de *conception responsable d'algorithmes*. La question est notamment de savoir comment automatiser le raisonnement moral.

Ainsi, Tesla devrait-il programmer ses voitures pour qu'elles envisagent les coûts-bénéfices de manière utilitariste ou de manière kantienne (c'est-à-dire, dans le second cas, considérer que certaines valeurs sont non négociables, quels que soient les bénéfices)? Même si l'on choisit l'utilitarisme, la quantification est extrêmement difficile : comment programmer une voiture sans chauffeur pour qu'elle évalue la vie de trois personnes âgées par rapport à celle d'une personne plus jeune? En tant qu'entreprise, comment faire la part des choses entre la vie privée, l'équité, l'adéquation et la sécurité? Tous ces types de risques peuvent-ils être évités?

Les risques moraux incluent aussi les biais liés aux groupes démographiques. Par exemple, les algorithmes de reconnaissance faciale ont du mal à identifier les personnes de couleur, les systèmes de classification des lésions cutanées sont plus ou moins précis selon la couleur de la peau, les systèmes de prédiction de la récidive défavorisent à tort les personnes noires et hispaniques, tandis que les systèmes d'évaluation de la solvabilité bancaire leur attribuent des notes inférieures non justifiées. Dans de nombreuses applications commerciales, les systèmes de machine learning peuvent à certains égards se révéler injustes envers un groupe particulier.

Le problème est aggravé par les multiples façons, possiblement incompatibles, de définir l'équité et de l'encoder dans les algorithmes. Un algorithme de prêt peut être bien calibré (c'est-à-dire qu'une fois que le niveau de risque est vérifié, ses



décisions ne sont pas liées à l'identité du groupe), mais continuer de refuser injustement des prêts aux personnes issues de minorités et pourtant solvables. Résultat, une entreprise peut se retrouver dans une situation où elle aura tort quoi qu'elle fasse. Si elle utilise un algorithme pour décider qui peut recevoir un prêt, elle se verra peut-être accusée de discrimination selon l'une ou l'autre des définitions de l'équité. Les définitions et les critères éthiques peuvent également différer d'une culture à l'autre (ce qui pose problème pour les produits vendus dans le monde entier). Un livre blanc publié par la Commission européenne en février 2020 évoque ces difficultés : il appelle à développer l'IA dans le respect des « valeurs européennes », mais cette IA sera-t-elle aisément exportable dans des régions où les valeurs sont différentes ?

Enfin, tous ces problèmes peuvent également être provoqués par l'instabilité du modèle, c'est-à-dire que des intrants très similaires peuvent conduire à des décisions très hétérogènes. Les algorithmes risquent de traiter des personnes semblables de manières très différentes et donc être inéquitables.

Toutes ces questions ne signifient pas, cependant, que nous devons rejeter le machine learning en bloc. Les chefs d'entreprise doivent plutôt se saisir des opportunités qu'il crée tout en veillant à gérer correctement les risques.

Verrouiller ou ne pas verrouiller ?

Si un chef d'entreprise décide de recourir au machine learning, la grande question est de savoir s'il doit autoriser cet algorithme à évoluer en continu ou introduire régulièrement des versions testées et verrouillées. Cette deuxième option réduirait-elle les risques que nous venons de décrire ?

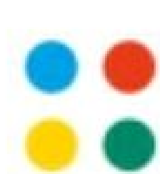
Le monde de la médecine connaît bien ce problème. Aux Etats-Unis, les « logiciels considérés comme dispositifs médicaux » (ceux qui peuvent exécuter leurs fonctions sans avoir besoin de matériel supplémentaire) ne sont pour le moment autorisés que si leurs algorithmes sont verrouillés. La FDA n'a en effet pas voulu approuver les appareils dont les procédures de diagnostic ou de traitement ne cessent de changer sans qu'elle comprenne pourquoi. Mais, comme d'autres organismes de réglementation, l'agence se rend compte que le verrouillage des algorithmes peut être tout aussi risqué, car il ne supprime pas forcément les risques suivants :

Des décisions inappropriées. Le verrouillage ne change rien au fait que les algorithmes de machine learning basent généralement leurs décisions sur des estimations de probabilités. De plus, si l'ajout de données supplémentaires augmente en général les performances, ce n'est pas toujours le cas, et le degré d'amélioration peut varier. L'amélioration des algorithmes non verrouillés peut être plus ou moins importante pour différents systèmes et différents volumes de données. Certes, il est difficile de savoir si le déverrouillage d'un algorithme va modifier l'adéquation (ou l'inadéquation) des décisions, mais il est important d'essayer.

L'évolution de l'environnement. Il est également important de savoir si et comment l'environnement dans lequel le système prend des décisions évolue. Par exemple, les voitures sans chauffeur roulent dans des conditions qui sont constamment altérées par le comportement des autres véhicules. Les systèmes de fixation des prix, de notation de crédit et de négociation en Bourse peuvent se retrouver confrontés à des fluctuations de marché dès que le cycle économique entre dans une nouvelle phase. La difficulté est de veiller à ce que le système de machine learning évolue en même temps que l'environnement et d'une manière qui lui permette de prendre les bonnes décisions.

Les risques d'agence. Verrouiller un algorithme ne supprime pas la complexité du système dont il fait partie. Des erreurs peuvent toujours être commises à cause de données d'entraînement fournies par des tiers, qui seraient de moindre qualité, ou de niveaux de compétence différents chez les utilisateurs. Et il est tout aussi difficile de déterminer si la responsabilité incombe aux fournisseurs de données, aux développeurs d'algorithmes, aux personnes chargées de leur déploiement ou aux utilisateurs.

Les risques moraux. Un système verrouillé peut empêcher les créateurs d'algorithmes de déceler les imperfections ou les biais de ceux-ci. Durant une mammographie (réalisée pour dépister le cancer du sein), par exemple, un algorithme verrouillé ne pourrait pas tirer des enseignements des nouveaux sous-groupes auxquels il est appliqué. Dans la mesure où la densité mammaire peut varier selon les origines ethniques, cela pourrait conduire à des erreurs de diagnostic si le système a affaire à des personnes issues d'une catégorie de population sous-représentée dans les données d'entraînement. De même, un algorithme de solvabilité bancaire formé à partir d'un ensemble socio-économique précis de la population peut être presque aussi discriminatoire que le « redlining », c'est-à-dire la pratique illégale de l'exclusion bancaire basée sur des critères géographiques. Nous voulons que les algorithmes corrigent ces problèmes au plus vite en se mettant à jour eux-mêmes à mesure qu'ils « observent » plus de données issues de sous-populations susceptibles de n'avoir pas été bien représentées ou même identifiées auparavant. A l'inverse, un appareil dont le système de machine learning n'est pas verrouillé pourrait, dans la durée, pénaliser un ou plusieurs groupes s'il évoluait en utilisant les données provenant essentiellement



Les dirigeants doivent envisager le machine learning comme une entité vivante et non comme une technologie inanimée.

d'un groupe différent. Qui plus est, il peut être difficile d'identifier le moment auquel l'appareil devient comparativement moins bon dans le traitement d'un groupe.

Une boîte à outils pour les dirigeants

En tant que dirigeant, comment donc gérer les risques existants et émergents liés au machine learning? Développer des procédures appropriées, augmenter les compétences de la direction et du conseil d'administration, poser les bonnes questions et adopter le bon état d'esprit font partie des principales réponses.

Traiter le machine learning comme s'il s'agissait d'un être humain. Les dirigeants doivent envisager le machine learning comme une entité vivante et non comme une technologie inanimée. De même que les tests de capacités cognitives ne permettent pas de savoir comment un salarié se comportera une fois qu'il aura intégré une nouvelle équipe, les tests en laboratoire ne peuvent pas prédire les performances des systèmes de machine learning dans le monde réel. Les dirigeants doivent donc exiger une analyse complète de la façon dont les salariés, les clients ou les autres usagers appliqueront ces systèmes et réagiront à leurs décisions. Même lorsque le régulateur ne l'exige pas, les entreprises auraient intérêt à soumettre leurs nouveaux produits basés sur le machine learning à des essais contrôlés randomisés afin de garantir leur sécurité, leur efficacité et leur équité. Elles pourraient également analyser les décisions de ces produits sur le marché réel, où les types d'utilisateurs sont très divers, afin de voir si la qualité de ces décisions diffère d'un groupe à l'autre. Il conviendrait aussi qu'elles comparent la qualité des décisions prises par les algorithmes avec des décisions comparables prises *sans* algorithmes. Avant de commercialiser des produits à grande échelle, en particulier (mais pas seulement) ceux qui n'ont pas fait l'objet d'essais contrôlés randomisés, les entreprises pourraient les tester sur des marchés limités afin d'avoir une idée de leur adéquation et de leur comportement lorsque divers facteurs sont en jeu (par exemple, lorsque les utilisateurs ne disposent pas des mêmes connaissances, que les données varient ou que le contexte évolue). Tout défaut en condition réelle signifie qu'il faut améliorer l'algorithme ou le supprimer.

Penser comme un régulateur et commencer par la certification. Avant de commercialiser leurs offres de machine learning, les entreprises devraient élaborer des plans pour les certifier. Les pratiques des régulateurs montrent la marche à suivre. En 2019, par exemple, la FDA a publié un rapport proposant un nouveau cadre pour réglementer les logiciels considérés comme des dispositifs médicaux et reposant sur le machine learning. L'idée est de permettre à ces logiciels de s'améliorer en continu tout en assurant la sécurité des patients. Cela passe par une évaluation complète de l'entreprise (ou de l'équipe) chargée de développer le logiciel afin qu'elle dispose d'une culture de la qualité et de l'excellence organisationnelle qui l'incite à tester régulièrement ses dispositifs de machine learning. Les entreprises qui n'adopteraient pas ce type de certification pourraient voir leur responsabilité mise en cause, par exemple pour insuffisance des procédures de «due diligence».

De nombreuses start-up offrent des services qui certifient que leurs produits et services ne sont source d'aucun biais, préjudice, stéréotype, injustice ou autre risque. Les organismes professionnels tels que l'Institut des ingénieurs électriciens et électroniciens (IEEE) ou l'Organisation internationale de normalisation (ISO) élaborent aussi des normes de certification, tandis que des sociétés comme Google proposent des services d'éthique de l'IA qui examinent de multiples aspects, des données utilisées dans les systèmes d'entraînement jusqu'aux conséquences sur le bien-être, en passant par le comportement des algorithmes. Les entreprises devront donc peut-être élaborer leurs propres cadres.

Effectuer un suivi en continu. Dans la mesure où les produits et services basés sur le machine learning, et les contextes dans lesquels ils sont utilisés, évoluent, les entreprises pourraient penser que leurs technologies n'agissent pas comme prévu au départ. Il est par conséquent important qu'elles trouvent des moyens de vérifier que ces technologies se comportent dans un cadre approprié. Les autres secteurs peuvent servir de modèles. L'initiative Sentinel de la FDA s'appuie sur diverses sources de données (carnets de santé électroniques, par exemple) pour surveiller la sécurité des produits médicaux, et elle peut ordonner leur retrait s'ils ne répondent pas aux critères. A maints égards, les programmes de suivi des entreprises peuvent s'apparenter aux outils et processus de maintenance préventive actuellement utilisés dans le secteur manufacturier, la production d'énergie ou les services de cybersécurité. Par exemple, les entreprises peuvent réaliser ce que l'on appelle des attaques adverses sur l'IA, comme celles utilisées pour les contrôles de routine destinés à éprouver la solidité des défenses informatiques.



TECHNOLOGIE



Pouvons-nous prédire si un algorithme verrouillé produira des résultats moins biaisés qu'un algorithme déverrouillé si nous le laissons apprendre dans la durée ?

Poser les bonnes questions. Les dirigeants et les régulateurs doivent s'interroger sur les aspects suivants :

→ **L'adéquation et la compétitivité.** Dans quelle mesure un système de machine learning est-il susceptible de s'améliorer (grâce aux nouvelles données provenant de son utilisation) si nous ne verrouillons pas l'algorithme? Que signifieront de telles améliorations pour l'entreprise? Les consommateurs comprendront-ils les avantages et les inconvénients des systèmes déverrouillés, et à quel point?

→ **Les biais.** Quelles données ont été utilisées pour entraîner l'algorithme? Dans quelle mesure sont-elles représentatives de la population qui sera finalement concernée? Pouvons-nous prédire si un algorithme verrouillé produira des résultats moins biaisés qu'un algorithme déverrouillé si nous le laissons apprendre dans la durée? Les erreurs d'un algorithme pénalisent-elles des minorités ou d'autres groupes en particulier? Une approche de suivi en continu peut-elle créer des « garde-fous » qui empêchent l'algorithme de devenir discriminatoire?

→ **L'environnement.** Comment évoluera dans le temps l'environnement dans lequel l'offre est utilisée? Y a-t-il des conditions dans lesquelles le machine learning ne devrait pas être autorisé à prendre des décisions, et si oui, lesquelles? Comment s'assurer que le produit continuera de bien se comporter dans la mesure où l'environnement lui-même évolue? Quand retirer notre offre si le fossé entre l'environnement et le comportement de nos produits devient trop important? Quelles sont les limites dans lesquelles notre offre peut s'adapter et fonctionner? Quel est le degré de fiabilité et de sécurité de nos systèmes de machine learning durant tout leur cycle de vie?

→ **Les agents.** De quels éléments fournis par des tiers (sources de données, notamment) dépend le comportement de nos algorithmes de machine learning? Ce comportement évolue-t-il quand ces éléments sont utilisés par différents types d'individus (des personnes moins compétentes, par exemple)? Quels produits ou services d'autres organisations nos algorithmes de machine learning ou nos données utilisent-ils, au risque de nous exposer à la responsabilité? Devrions-nous permettre à d'autres organisations d'utiliser les algorithmes de machine learning que nous développons?

Définir des principes qui répondent aux risques de votre entreprise. Pour gérer ces nouveaux risques, les entreprises auront besoin de définir leurs propres lignes directrices, notamment sur le plan éthique – ainsi que l'ont déjà fait certaines sociétés, comme Google et Microsoft. Souvent, ces lignes directrices devront être assez spécifiques (sur la définition de l'équité à adopter, par exemple) pour être utiles, et être en mesure de répondre aux risques en question. Si vous utilisez le machine learning pour prendre des décisions de recrutement, il vous faudra opter pour un modèle simple, juste et transparent. Mais si vous utilisez le machine learning pour fixer le prix d'un contrat à terme sur matières premières, vous serez peut-être moins intéressé par ces caractéristiques que par la potentielle perte financière maximale autorisée pour chaque décision prise par le machine learning.

Heureusement, les chefs d'entreprise ne sont pas livrés à eux-mêmes pour définir et mettre en œuvre ces principes. Ils ont beaucoup à apprendre des travaux pluriannuels d'institutions comme l'OCDE, qui a mis au point les premiers principes intergouvernementaux sur l'IA (adoptés en 2019 par de nombreux pays). Ces principes défendent une IA innovante, digne de confiance, transparente et responsable, qui respecte les droits humains, l'Etat de droit, la diversité et les valeurs démocratiques, et qui favorise la croissance inclusive, le développement durable et le bien-être. Ils mettent également l'accent sur la robustesse, la sûreté, la sécurité et la gestion systématique des risques liés aux systèmes d'IA durant tout leur cycle de vie.

Récemment lancé par l'OCDE, l'Observatoire des politiques relatives à l'IA fournit d'autres ressources utiles, telles qu'une compilation complète des politiques en matière d'IA dans le monde.

LE MACHINE LEARNING POSSÈDE un potentiel immense. Mais, dans la mesure où cette technologie est imbriquée dans notre tissu économique et social, comme d'autres formes d'IA, les risques qu'elle présente vont augmenter.

Pour les entreprises, réduire ces risques pourrait se révéler aussi important, voire plus, que de gérer l'adoption du machine learning lui-même. Si elles n'instaurent pas des pratiques appropriées pour répondre à ces nouveaux risques, les entreprises auront probablement du mal à gagner des parts de marché. 

BORIS BABIC *est professeur adjoint en sciences de la décision à l'Insead, à Singapour.* **I. GLENN COHEN** *est doyen adjoint, professseur de droit et directeur du Petrie-Flom Center for Health Law Policy, Biotechnology and Bioethics à la Harvard Law School.* **THEODOROS EVGENIOU** *est professeur en sciences de la décision et gestion des technologies à l'Insead, à Fontainebleau.* **SARA GERKE** *est chargée de recherche en médecine, intelligence artificielle et droit au Petrie-Flom Center.*

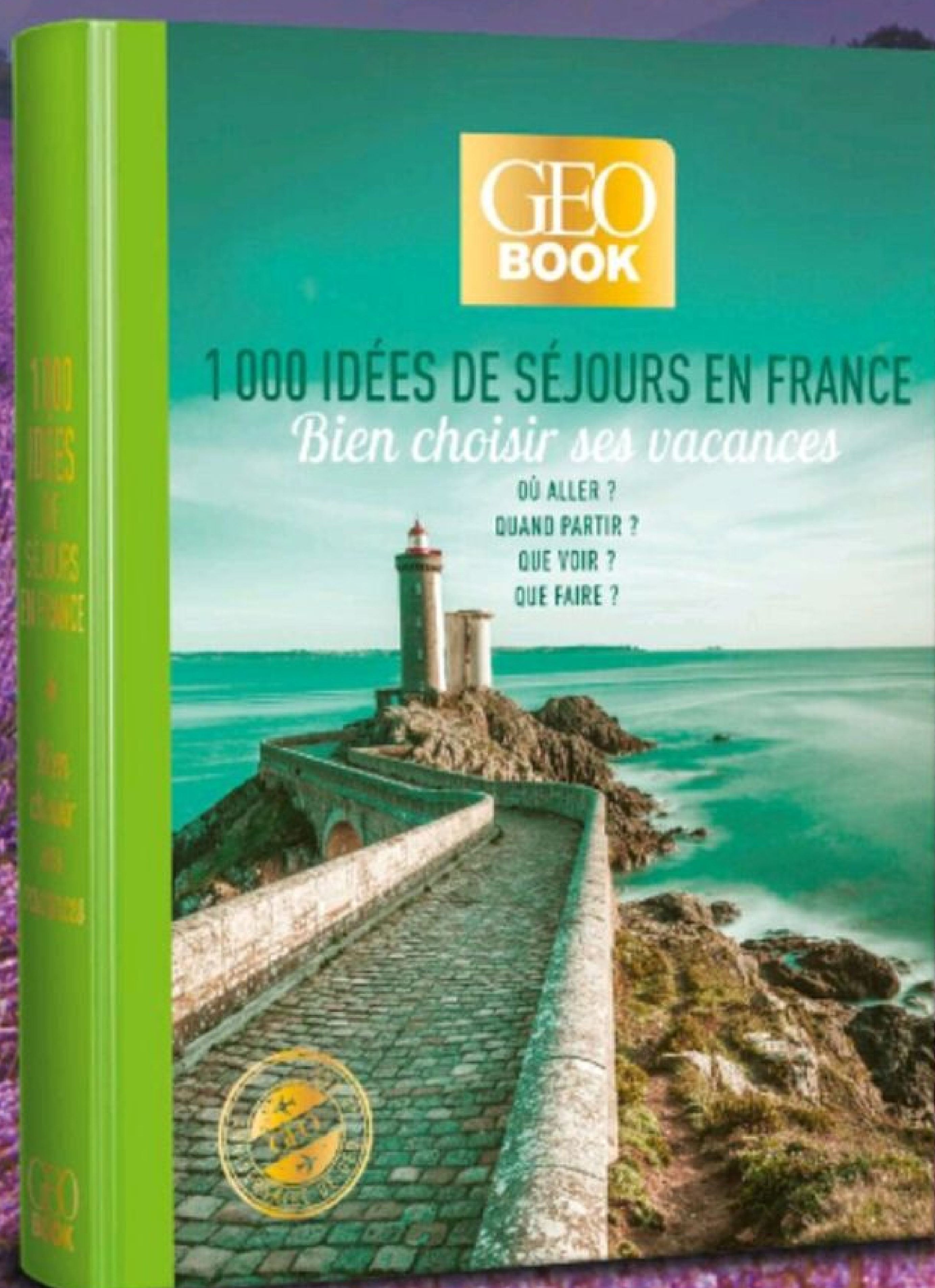
Gregory Reid / Gallery Stock

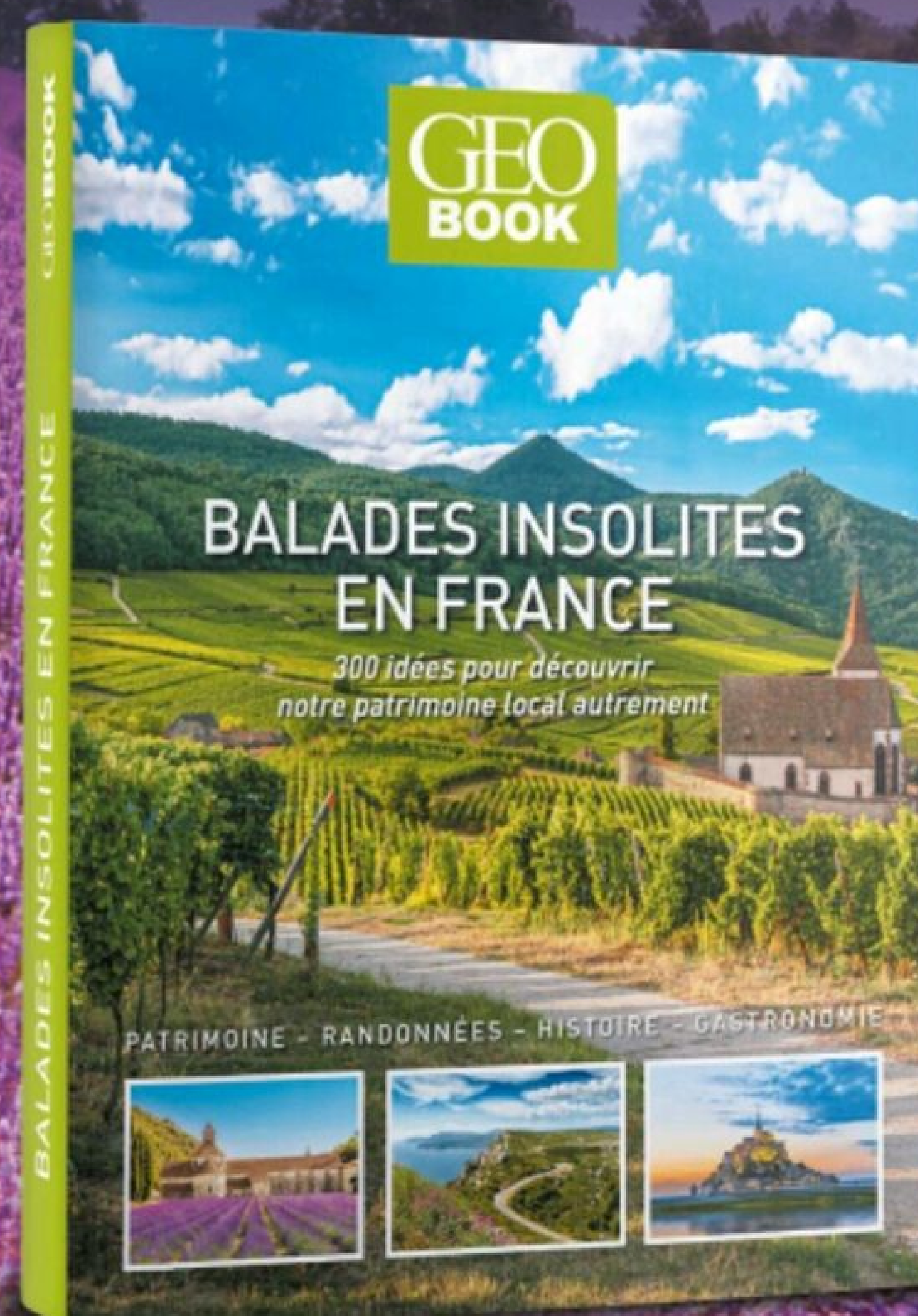


GEO BOOK

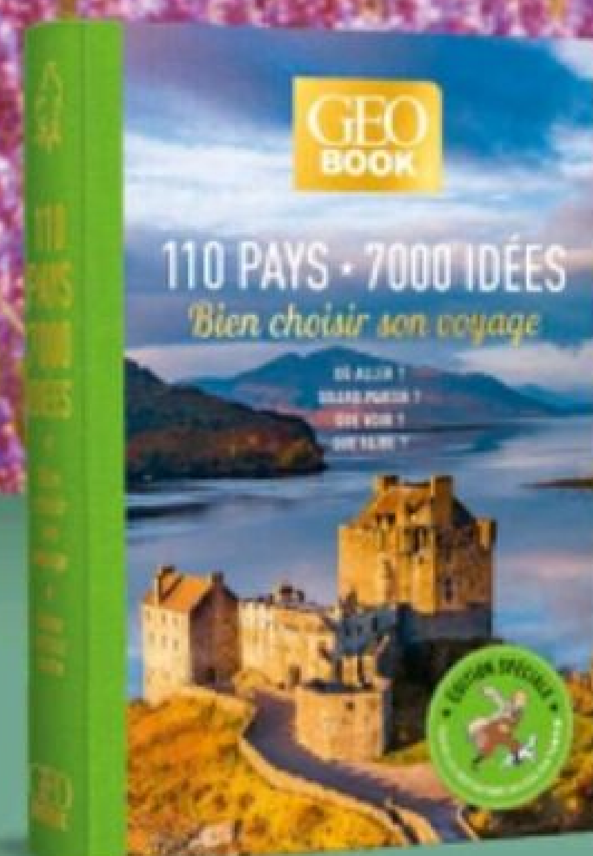
LA FRANCE SANS DÉTOUR !

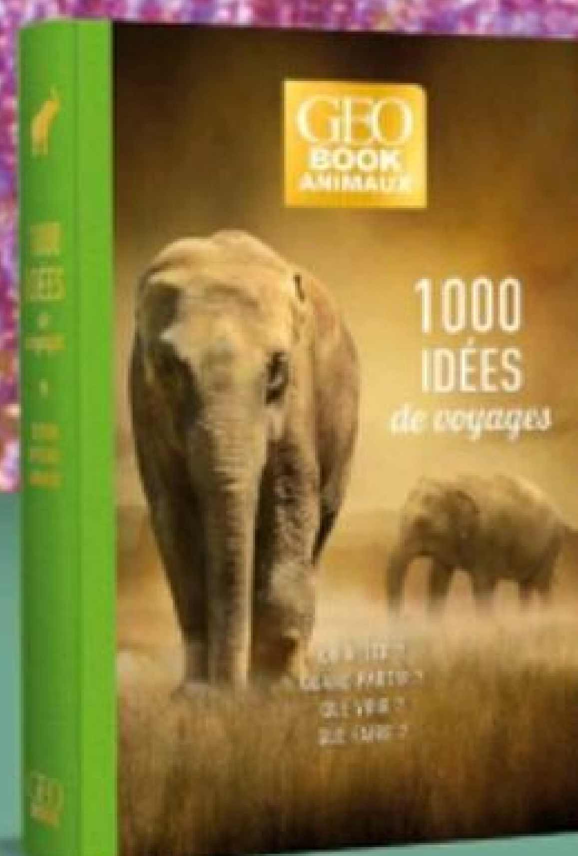
Des livres indispensables pour choisir et préparer son séjour





Dans la même collection







DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET SUR **WWW.PRISMASHOP.FR**
Cliquez sur Clé prismashop et saisissez le code GEOBOOK

Expérience

Conseils et inspirations



SE GÉRER SOI-MÊME

L'AUTOPROMOTION MALIGNE

Se vanter : un art et une science subtils.

Par Leslie K. John

NOUS SAVONS QUE POUR CONNAÎTRE LE SUCCÈS AU TRAVAIL, il faut être (*et être vu comme*) à la fois compétent et agréable. Il faut que votre entourage remarque vos progrès et vos réussites, mais qu'ils continuent d'apprécier votre compagnie. Et cela vous met dans une situation délicate. Si vous attirez l'attention sur la valeur que vous créez (pour faire en sorte que les managers et vos pairs en prennent conscience), vous risquez de

Illustrations : **ROSE WONG**



L'humilité, c'est remarquable. Mais si quelqu'un vous demande une information ou une solution et que cela exige que vous révéliez vos qualités, vous devriez accéder à cette requête.

leur donner le sentiment que vous êtes en train de vanter vos mérites de manière éhontée. Sans parler de l'impression «poisseuse» qu'on a en général quand on fait sa propre promotion (si on n'est pas narcissique).

Personne n'aime les fanfarons; peut-être parce que le fait de se vanter suscite de la jalousie, de l'agacement, voire de la colère. De nombreuses études montrent qu'une personne qui se vante est considérée comme individualiste, manquant d'assurance et indélicate (bien souvent, elle l'est ,en effet). Dans le même temps, les recherches indiquent qu'on ne perçoit pas ceux qui se donnent de l'importance comme plus compétents que leurs homologues plus humbles. L'autopromotion est en réalité corrélée à des évaluations annuelles moins bonnes, surtout pour les femmes, qui sont pénalisées plus fortement lorsqu'elles se vantent. Et, même si certaines cultures, comme la culture américaine, sont plus tolérantes vis-à-vis de l'autopromotion, les inconvénients liés à la vantardise semblent universels.

Essayer de dissimuler le fait que vous êtes en train de vous vanter n'aide pas non plus. Considére que l'« arrogance humble » est une fierté qu'on masque par des doléances (« Ça me fatigue d'être la seule personne à qui le patron fasse confiance ») ou par de la modestie (« Je n'arrive pas à croire qu'on m'ait attribué ce prix ! »). Au cours d'expériences réalisées par Ovul Sezer, de l'université de Caroline du Nord, les participants ont jugé que les personnes qui faisaient ce genre de commentaires sur les réseaux sociaux: «Mmh, on dirait que le livre que j'ai écrit fait partie du top 10 des ventes de l'année sur Amazon. Etonnant», étaient non seulement moins sympathiques, mais aussi moins compétentes que celles qui assumaient («Mon livre fait partie des dix meilleures ventes de l'année sur Amazon»).

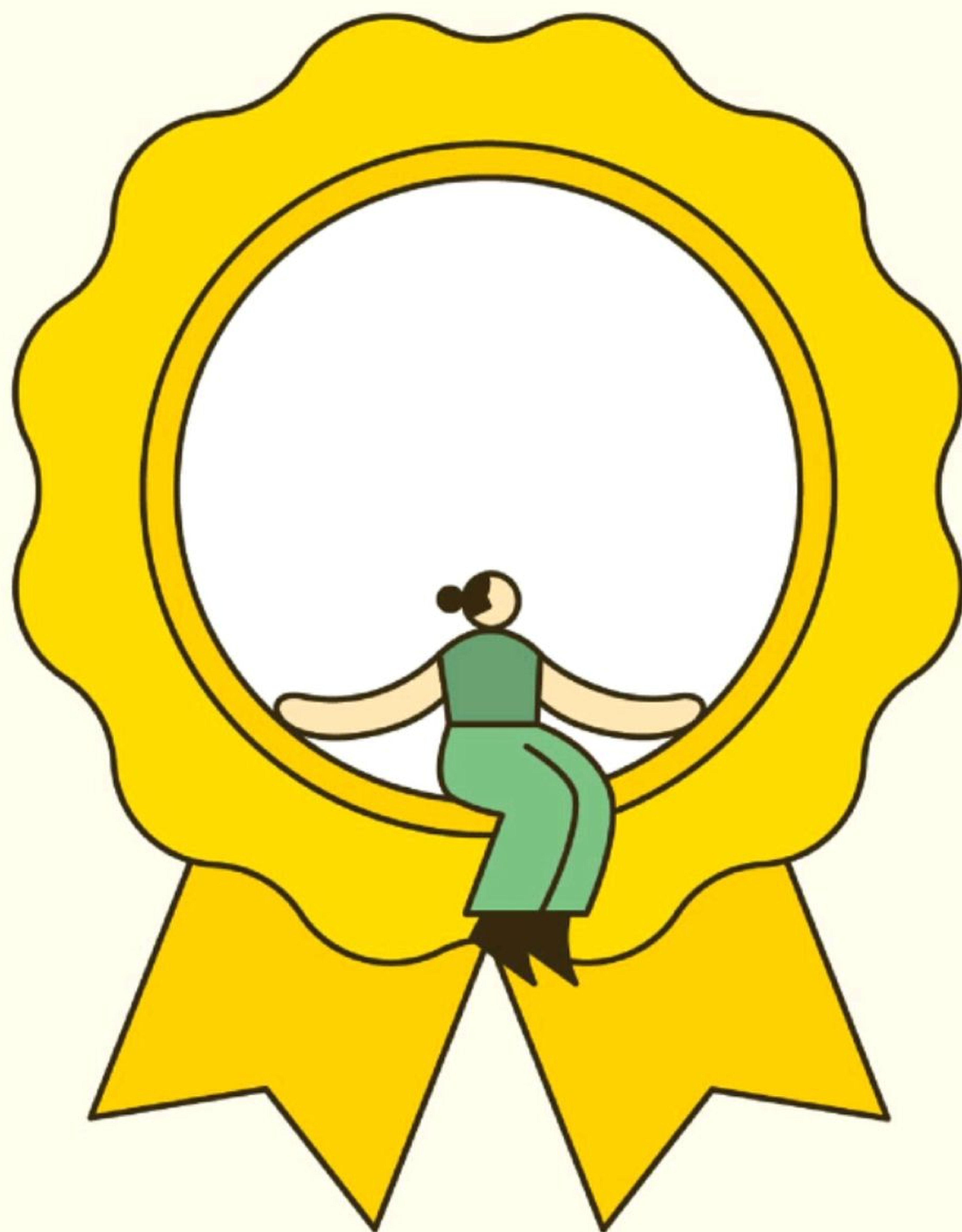
Comment profiter des avantages de l'autopromotion sans le retour de bâton qui l'accompagne? Les occasions de se vanter sans payer les pots cassés ne sont pas légion dans un contexte professionnel et, pour cette raison, je recommande généralement aux gens de susciter principalement de la reconnaissance en étant performant dans la durée. Comme le disait mon père, à moi et à mes frères quand nous étions enfants: «La crème finit toujours par remonter» – c'est-à-dire: «Les meilleurs finissent inévitablement par sortir du lot».

Mais la crème a parfois besoin d'un peu d'aide pour remonter. Et même s'il est globalement inapproprié de se vanter en société, il existe des exceptions. Mes recherches et celles d'autres chercheurs ont désigné plusieurs façons d'attirer l'attention sur vos prouesses sans que cela ne vous porte préjudice, que votre objectif soit important (comme faire en sorte que ce que vous apportez ne soit pas ignoré lors des négociations salariales à venir) ou bien émotionnel (peut-être voulez-vous obtenir des louanges et vous sentir valorisé).

Partagez quand vous y êtes invité. L'humilité, c'est remarquable. Mais si quelqu'un vous demande une information ou une solution et que cela exige que vous révéliez vos qualités, vous devriez accéder à cette requête. Les recherches suggèrent que lorsqu'une personne répond à une question directe en racontant en détail comment elle s'en est sortie, les autres ne la trouvent pas moins agréable. En fait, lors de recherches menées conjointement avec Kate Barasz, de l'ESADE, et Michael Norton, de la Harvard Business School, nous avons découvert que si on vous donne l'occasion de vanter vos mérites (par exemple si on vous demande «Quelles sont tes plus grandes qualités?» ou «Comment as-tu fait pour terminer cela si vite?»), y renoncer peut entraîner de la suspicion. Nous nous sommes rendu compte qu'en ne répondant pas ou en étant évasif face à ce genre de questions, on donne aux gens le sentiment d'être moins fiables et moins sympathiques.

Vous pourriez être tenté d'inciter les autres à vous offrir de telles occasions de vous autopromouvoir: une pratique que certains appellent le «*boomerasking*», le fait de poser une question pour mieux parler de soi ensuite. Mais c'est une stratégie risquée si votre interlocuteur sent qu'on essaie de le duper. De nouvelles recherches effectuées par Ryan Hauser, de la Harvard Business School, suggèrent que poser une question non pas dans le but d'obtenir une réponse, mais parce que vous voulez qu'on vous pose la même, donne une impression encore moins bonne que si vous fanfaronniez ouvertement. Laissez les questions surgir naturellement et quand vous entrevoyez une occasion de parler de vos succès, profitez-en.

Partagez quand les autres partagent. Avez-vous remarqué que, lorsque quelqu'un vous fait part d'une expérience personnelle, que ce soit un vecteur de fierté ou bien un défaut, vous êtes souvent tenté de faire de même? Cela est corroboré par une série d'études que nous avons conduites avec des collègues et qui nous ont permis de découvrir que lorsqu'on expliquait à des gens que d'autres avaient révélé des informations personnelles, ils étaient plus prompts à faire de même. De plus, des recherches effectuées par Youngme



Moon, de la Harvard Business School, suggèrent que cela reste vrai même lorsque les participants interagissent avec un ordinateur qui affiche des messages «autopromotionnels» comme «on n'exploite jamais complètement mon potentiel» ou «j'ai un gros disque dur». Il semble que les pénalisations liées à la vantardise diminuent lorsqu'on n'est pas le seul dans la pièce à faire de l'autopromotion.

De la même manière, dans des situations où l'on fait naturellement part de nos succès, comme lors d'un entretien d'embauche, il peut y avoir des bénéfices à se vanter. Pour une étude, des chercheurs ont suivi 106demandeurs d'emploi, ont enregistré leurs entretiens et se sont intéressés à la mesure dans laquelle ils faisaient de l'autopromotion. Ceux qui prenaient le temps de détailler leurs points forts, leur expérience et leurs prouesses étaient plus susceptibles d'être jugés aptes pour le job par le recruteur et étaient vus comme ayant plus d'intérêt pour l'organisation que ceux qui ne s'étaient pas glorifiés de la sorte (ceci étant dit, faites attention à ne pas aller trop loin et à ne pas oublier de montrer d'autres facettes plaisantes de votre comportement, comme le fait de poser des questions; risque souligné par des recherches de Dan Cable, de la London Business School, et Virginia Kay, de l'université de Caroline du Nord).

Vous pouvez observer cet effet sur LinkedIn, où l'autopromotion est endémique, ou bien dans les cabinets de médecins, d'avocats et d'autres professionnels, où ceux-ci affichent diplômes et certificats pour montrer aux patients ou aux clients qu'ils sont entre des mains expertes. En bref, les recherches indiquent que lorsque les autres font part de leur expérience, il est possible de communiquer ses propres prouesses sans risquer de paraître désagréable, égocentrique ou indélicat.

Trouvez quelqu'un pour faire votre publicité. C'est pour une bonne raison que les athlètes, les musiciens et les acteurs recrutent des publicitaires et des agents. Les intermédiaires sont vus comme moins égoïstes et apportent ainsi une impression d'objectivité. La même chose peut valoir en entreprise. Dans une série d'études menées par Jeffrey Pfeffer, de Stanford, on a demandé aux participants de fixer le salaire d'un nouvel employé et, pour cela, on leur a transmis une transcription de son entretien d'embauche (sachant qu'il y en avait deux différentes). Selon la première, le candidat avait affirmé: «Quiconque a travaillé avec moi dirait que je suis une leader naturelle.» Selon la deuxième, c'est un recruteur qui s'était chargé de cette promotion: «Quiconque a travaillé avec elle dirait que c'est une leader naturelle.» La candidate avec un intermédiaire pour vanter ses mérites était plus appréciée, considérée comme étant plus compétente et se voyait octroyer une rémunération plus importante que la personne qui devait faire son autopromotion. D'autres recherches suggèrent que la prétention indirecte est moins susceptible de provoquer des



sentiments négatifs comme la jalousie et l'agacement. Son effet est si puissant que même les conflits d'intérêts caractérisés (lorsque, par exemple, un cabinet de recrutement de cadres reçoit un pourcentage du salaire de la nouvelle recrue) ne semblent pas saper la crédibilité de l'intermédiaire.

Bien entendu, personne ne fait venir un agent à un entretien d'embauche et il est rare qu'un recruteur vienne assister à un entretien pour vous encourager. Mais vous pouvez trouver des intermédiaires comme des collègues, des supérieurs, des mentors et des sponsors qui seront heureux de défendre votre cause (tant que votre démarche est respectueuse). C'est plus facile que vous ne pourriez le penser. Des recherches effectuées par Vanessa Bohns, de l'université Cornell, suggèrent que nous avons tendance à sous-estimer la volonté des autres à apporter leur aide d'environ 50%. Cela comporte également des bénéfices pour celui ou celle qui se porte volontaire. Des recherches sur les «ragots positifs» indiquent qu'on est mieux perçu lorsqu'on glorifie les autres. Cela veut bien entendu dire que vous aussi vous devriez louer les prouesses d'autrui ; c'est bienveillant, bon pour le moral, et cela peut susciter un commentaire réciproque.

Une dernière remarque : si quelqu'un vous fait inopinément un compliment en public, résistez au réflexe qui consiste à humblement en minimiser l'importance ; un sourire ou un simple merci fera l'affaire.

Trouvez le juste milieu. Même quand vous apparaît une occasion claire de mettre en avant vos succès, vous devriez rester modéré. Des recherches suggèrent que lorsqu'on présente une image équilibrée de nous-mêmes plutôt que de

ne parler que de nos succès, on paraît plus crédible et plus avenant. Ceux qui ont un statut élevé en particulier devraient faire part de leurs échecs et de leurs travers autant que de leurs prouesses, non seulement parce qu'une telle sincérité est digne de louanges, mais aussi parce que, grâce à cela, ils réduiront leurs chances d'être vus comme impudents ou désagréables et d'être jalousés. Cela vaut aussi pour les marques. Selon certaines recherches, lorsque les vendeurs décrivent un produit tout à fait positivement à l'exception d'un inconvénient mineur (par exemple, ils font remarquer que le produit « ne se présente que sous deux couleurs »), l'intérêt du consommateur augmente paradoxalement.

Cette stratégie fonctionne parce que les humains sont bien plus doués pour émettre des jugements relatifs que des jugements absolus : quand des informations négatives sont saupoudrées dans un récit largement positif, nous comparons celles-ci, ce qui fait mieux ressortir les succès et leur permet d'être mieux assimilés. Ainsi, les participants à une étude réalisée par Alison Wood Brooks, de la Harvard Business School, étaient tous extrêmement envieux d'entrepreneurs à succès (imaginaires) sauf d'un qui, après avoir fait sa présentation à un groupe d'investisseurs potentiels, a déclaré : « Je n'ai pas toujours eu autant de succès. J'ai dû franchir de nombreux obstacles pour en arriver là [...] Quand j'ai lancé mon entreprise [...] Je n'ai pas réussi à prouver à des clients potentiels pourquoi ils devaient croire en moi et à ma mission. Ils sont nombreux [...] à m'avoir opposé un refus. » Ayant pris ces recherches à cœur, une collègue est allée jusqu'à poster un « CV d'échecs » avec la liste de ses réussites sur sa page biographique universitaire.

Mes collègues et moi-même avons récemment découvert qu'il était bénéfique pour les managers, en particulier, de révéler de petits points faibles, car cela pousse leurs subordonnés à considérer qu'ils sont plus authentiques, ce qui accroît la confiance et la motivation. Cependant, cet effet positif ne s'est produit que lorsque le point faible en question était relativement inoffensif (« Je suis nerveux quand je dois m'exprimer en public ») et non grave (« Je suis parfois si nerveux à l'idée de parler en public que je commence à paniquer »).

L'autodérision est une autre façon de compenser une fanfaronnade, mais, à nouveau, faites-en un usage prudent. Des recherches menées récemment indiquent que les observateurs prennent l'autodérision au pied de la lettre (par exemple : « Chaque projet que j'ai effectué a été rendu dans les temps et le budget impartis... si on double la durée et les montants ! »). Il semblerait que l'autodérision et la vantardise soient les deux faces d'une même pièce. En faible quantité, cela ne fait pas mal ; mais en trop grande quantité, cela peut nuire.

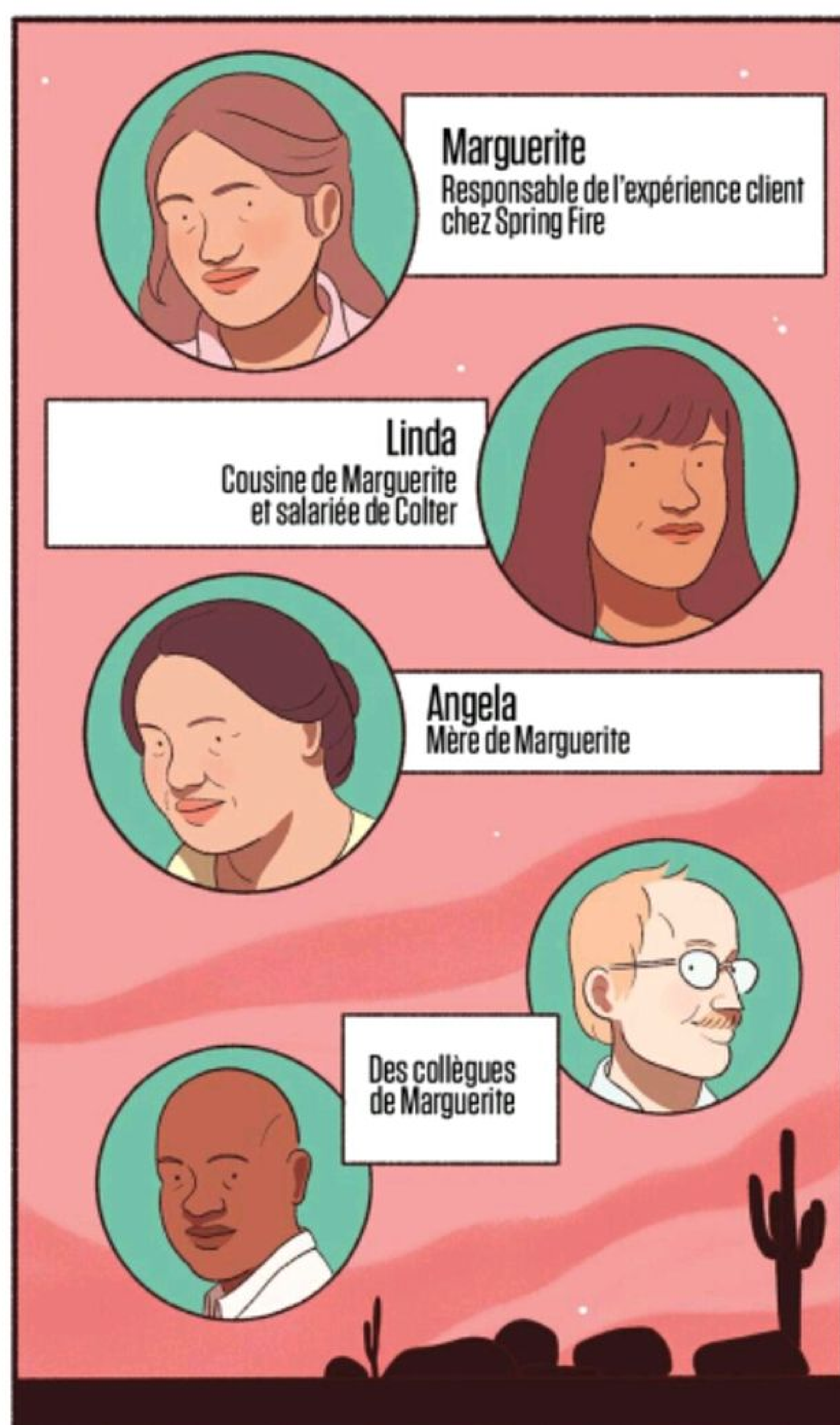
Réjouissez-vous, mais convenablement. Nous voulons tous que nos prouesses soient reconnues et applaudies. Cela booste le moral et le bien-être. Et il existe des façons de se réjouir de ce qu'on a accompli sans donner le sentiment de fanfaronner. L'une d'elles est de se former un cercle d'amis proches, au travail et en dehors, qui célébreront vos victoires comme s'il s'agissait des leurs. Des recherches montrent que confier vos succès à des amis proches peut renforcer votre relation avec eux. L'inverse est vrai également : selon Emma Levine, de l'université de Chicago, et ses collègues chercheurs, taire des bonnes nouvelles à ses proches (comme le fait de s'être qualifié pour le marathon de Boston) nuit à la confiance et à la complicité : les gens ont l'impression d'être exclus.

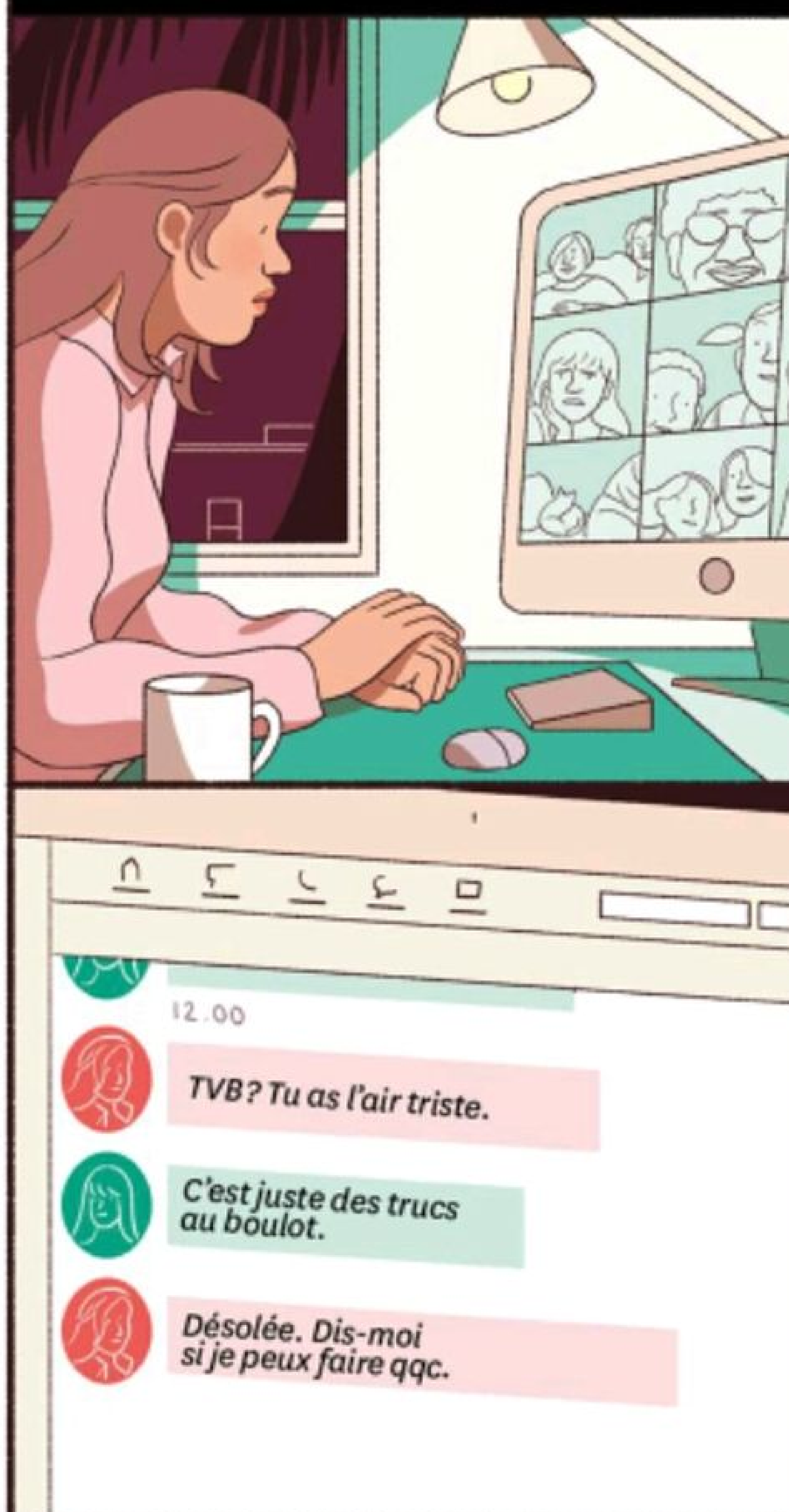
Les célébrations solitaires fonctionnent aussi. Offrez-vous un bon repas, une nouvelle robe ou bien tout simplement une soirée tranquille devant votre émission préférée. En fait, je vous recommande de prendre régulièrement le temps de réfléchir à vos victoires. La recherche suggère que lorsque nous atteignons un objectif important (comme le fait d'obtenir la promotion que l'on espérait) notre niveau de bonheur commence par augmenter, mais retombe vite à son niveau initial. Même si on ne doit pas se reposer sur ses lauriers, il peut être bénéfique de faire durer une victoire en se la remémorant. Dans cet esprit, j'effectue deux choses : d'abord, j'ai un dossier dédié aux e-mails « chaleureux » ; dès que quelqu'un m'envoie un compliment, je le sauvegarde pour le regarder à nouveau plus tard et me remonter le moral. Ensuite, chaque 31 décembre, mon mari et moi notons sur une feuille nos dix meilleurs (et nos dix plus mauvais) moments de l'année et les racontons aux autres (essayez de raconter les plus mauvais en premier, le contraste générera plus de joie).

CERTAINS D'ENTRE VOUS, ont peut-être du mal à faire l'article de vos prouesses. Pour d'autres, la capacité à se vendre est peut-être naturelle. Quel que ce soit le cas, les tactiques tirées des recherches que j'ai décrites devraient vous aider à vous mettre en avant plus efficacement au travail tout en révélant une personnalité agréable et compétente. Savoir quand et comment vanter ses propres mérites (et quand se retenir) est un outil important pour l'avancement de votre carrière.

Une dernière remarque, et pas des moindres : si vous vous surprenez à lutter constamment contre le besoin urgent de vous vanter, demandez-vous pourquoi vous vous y sentez obligé. Tout le monde aime les honneurs, mais n'en dépendez-vous pas trop ? Etes-vous intrinsèquement démotivé ? Avez-vous l'impression qu'on sous-estime vos capacités à faire votre travail correctement ? Si c'est le cas, pourquoi ? Les réponses à ces questions vous mèneront à une introspection plus poussée, et celle-ci pourrait vous être bien plus bénéfique sur le plan personnel que ne le sera jamais l'autopromotion.

LESLIE K. JOHN *est titulaire de la chaire Marvin Bower en administration des entreprises à la Harvard Business School.*







ÉTUDE DE CAS
Protéger son entreprise ou sa cousine ?

Par Joseph L. Badaracco

Les études de cas HBR sont basées sur des problèmes vécus par des dirigeants d'entreprise et proposent des solutions d'experts. Celle-ci est tirée de l'étude de cas HBS « The Analyst's Dilemma », élaborée par Joseph L. Badaracco et Jerry Useem.

APRÈS UNE SEMAINE ÉPUISANTE, Marguerite Espinoza, responsable de l'expérience client de Spring Fire, fabricant de braseros d'extérieur sans fumée, n'avait qu'une envie, éteindre son ordinateur. Mais il était 17h30 et, comme tous les vendredis depuis le début de la pandémie, elle était censée rejoindre la réunion Zoom avec sa famille.

Ça va être un bon moment, ça l'est toujours, se dit-elle en cherchant le lien dans son calendrier. La plupart du temps, elle attendait ce rendez-vous avec impatience. Tout le monde parlait en même temps, avec parfois jusqu'à huit familles connectées, mais c'était un moyen agréable de prendre des nouvelles de tout le monde et de commencer le week-end.

Dès que le visage de ses parents, de ses grands-parents, de sa sœur, de ses tantes et oncles et de ses cousines et cousins apparurent à l'écran, elle se réjouit de s'être connectée. Mais au bout d'une vingtaine de minutes, elle remarqua qu'une de ses cousines, Linda Garbes, semblait distraite, et même préoccupée.

Linda et elle se considéraient comme des amies, plus que de simples cousines. Complices depuis leur plus jeune âge, elles avaient toujours gardé le contact. Agées à présent de 26 ans toutes les deux et alors même que Marguerite était toujours à Houston tandis que Linda avait déménagé à Tulsa, elles échangeaient régulièrement des SMS.

S'adressant à présent à Linda, Marguerite écrivit : *Tout va bien ? Tu as l'air triste.*

Linda répondit instantanément. *C'est juste des trucs au boulot.*

Marguerite connaissait bien

Illustrations : BIANCA BAGNARELLI



l'employeur de Linda ; le fait est qu'elle avait aidé sa cousine à obtenir le poste chez Colter Metals, un fabricant de pièces pour ventilateurs, souffleuses et compresseurs. Colter fournissait à Spring Fire deux composants clés utilisés dans les ventilateurs de ses braseros[1]. Un an auparavant, lorsque Marguerite avait découvert que Colter était basé à Tulsa et vu sur leur page LinkedIn que l'entreprise recrutait, elle avait encouragé Linda, diplômée en comptabilité, à postuler pour travailler aux services financiers. Colter était un partenaire de premier plan depuis de longues années, et Spring Fire s'apprêtait à renouveler le contrat qui les liait.

D'un commun accord, Marguerite et Linda avaient décidé de ne pas parler entre elles de leur travail. Elles voulaient garder la famille – et leur amitié – à l'écart de leur vie professionnelle. Et jusque-là, leur pacte avait tenu. Aussi, lorsque Linda évoqua des soucis professionnels, Marguerite ne chercha pas à en savoir plus. Elle répondit : *Je suis désolée. Dis-moi si je peux faire quelque chose.*

Une heure plus tard, elle reçut un texto de Linda : *En fait, on pourrait se parler ?* Marguerite la rappela sur-le-champ.

«Ecoute, dit Linda dès qu'elle décrocha, si je te confie quelque chose, tu me promets de n'en parler à personne[2] ?»

Marguerite promit. Linda lui expliqua que Colter avait licencié 30% de ses collaborateurs le jour même – essentiellement à la production –, et qu'elle était sous le choc.

«Tu n'avais rien vu venir ? demanda Marguerite.

– Non, répondit Linda, des larmes dans la voix. Je pensais que tout allait bien, mais, d'après ce que j'ai compris, notre plus gros client vient d'annuler son contrat.

– Je pensais que c'était Spring Fire, votre plus gros client.

– Vous êtes le deuxième.»

Mal à l'aise, Marguerite pensa instantanément à ce que cela pouvait impliquer pour Spring Fire. Les commandes enregistraient déjà un retard de six semaines et on était seulement au début de l'hiver. En tant que responsable de l'expérience client, c'était à elle de gérer la communication sur les ruptures de stock et les commandes en attente. Elle venait de préparer un texte assurant aux clients que toute commande passée avant la fin du mois de novembre serait livrée pour le 1er février. Le problème chez Colter risquait-il de changer la donne[3] ?

«Je ne plaisante pas, Rita, quand je te demande de n'en parler à personne, poursuivit Linda, l'appelant par le diminutif qu'on lui donnait dans la famille. Si Spring Fire change d'idée et ne renouvelle pas son contrat, je ne pense pas que Colter s'en sortira.

– Mais est-ce que vous allez pouvoir tenir les délais prévus au contrat avec 30% de salariés en moins ?

– Je n'en sais rien, répondit Linda. Mais ce qui m'inquiète surtout pour le moment, c'est mon poste.»

Marguerite se sentit coupable de n'avoir parlé que de Spring Fire. Elle était inquiète pour sa cousine, naturellement, mais Linda devait savoir qu'elle prendrait également en compte les implications de la situation pour son employeur et pour elle-même.

RETARDS

Le lundi matin, Marguerite retrouva avec plaisir les bureaux de l'entreprise. Les employés de Spring Fire étaient autorisés à venir à tour de rôle et elle s'était inscrite pour les lundis. Les collaborateurs présents sur site tous les jours étaient peu nombreux mais cela lui faisait plaisir de les voir, même masqués.

Elle sortit son portable de sa housse et salua d'un signe de la main deux collègues du service financier qui discutaient à quelques mètres d'elle, obligés d'élever la voix à cause de la distanciation sociale. Ils parlaient justement de la reconduction du contrat avec Colter.

«Ils sont revenus avec une nouvelle demande ce matin, disait l'un d'eux. Ils veulent rallonger le contrat d'un an.



1. *Les braseros «sans fumée» émettent de la fumée, mais en quantité réduite, grâce à un dispositif qui agit sur le débit d'air. Certains modèles, comme ceux de Spring Fire, utilisent des ventilateurs.*

2. *Poser ce genre de question à quelqu'un qui ne sait pas ce qu'on va lui demander est-il loyal ?*

3. *Les ruptures de stock indiquent-elles au consommateur qu'un produit est très demandé et donc plus désirable, ou irritent-elles les acheteurs qui risquent de se fournir ailleurs ?*

Expérience







4. *Dans le sillage de l'épidémie de Covid-19, les experts ont encouragé les entreprises à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus résilientes en identifiant leurs vulnérabilités et en diversifiant leur base de fournisseurs.*

5. *Est-il avisé d'insister auprès de son équipe sur l'augmentation du nombre de commandes en minimisant les risques potentiels d'exécution?*

– Tu crois que Martha va accepter? demanda l'autre, parlant de Martha Springer, fondatrice et P-DG de l'entreprise.

– Je sais qu'elle ne veut pas les perdre. Les fournisseurs qui pourraient les remplacer se comptent sur les doigts d'une main.»

Marguerite pensa au tableau de bord des risques que Martha leur communiquait systématiquement lors de leurs réunions générales hebdomadaires. Si la plupart des cases étaient vertes ou jaunes, celle de la supply chain apparaissait en rouge depuis plusieurs semaines. L'entreprise était dépendante de fournisseurs extérieurs pour de nombreux composants clés, et chacun savait que cette dépendance représentait un risque majeur pour l'entreprise. Les précédentes tentatives pour se procurer en Chine et au Bangladesh les mêmes pièces que celles que fabriquait Colter s'étaient toutes soldées par des échecs: les produits répondaient rarement aux normes du secteur, et moins encore aux critères de qualité de Spring Fire. Après beaucoup de recherches et de faux départs, le responsable des produits avait trouvé un fournisseur viable au Mexique[4]. Cette option, toutefois, était loin de faire l'unanimité, Spring Fire ayant fait du 100% fabriqué aux Etats-Unis un élément central de sa stratégie marketing.

Au cours des réunions générales, le responsable des achats leur expliquait en détail les dispositions prises par l'entreprise pour limiter tout risque potentiel d'arrêt de la production. Martha relativisait alors le problème et rassurait les collaborateurs. «Une abondance de commandes est un problème que tout le monde aimerait avoir», disait-elle, insistant sur la progression accélérée et encourageante des ventes[5].

Par chance, les collègues de Marguerite changèrent rapidement de sujet. «Je ne suis pas sûr que ce soit très important, de toute façon, dit l'un en haussant les épaules. L'entreprise a le vent en poupe. Tu as vu les chiffres de la semaine dernière?

– Incroyable, hein? Il ne reste plus qu'à espérer que nous arriverons à expédier ces commandes avant 2022!» Ils éclatèrent de rire et puis sourirent à Marguerite, qui fit de son mieux pour dissimuler son trouble.

Si Colter connaissait des difficultés, Spring Fire serait-il en mesure d'honorer ses commandes? En dépit de tous leurs efforts, les délais de livraison seraient sans doute repoussés – une nouvelle fois –, et la réputation de l'entreprise en pâtirait. La concurrence était bien réelle et même si les produits de Spring Fire intégraient un dispositif de ventilation breveté pour limiter les émissions de fumée, rien ne permettait d'affirmer que les consommateurs appréciaient cette caractéristique.

A ce moment-là, Patrick Cullen, directeur du marketing et responsable hiérarchique de Marguerite, entra dans son box et la salua de loin: «Tu as passé un bon week-end, Marguerite?» La jeune femme lui répondit en levant le pouce. «Quelque chose à me dire avant que je me mette au travail? »

Marguerite hésita, puis secoua la tête.



LA FAMILLE D'ABORD ?

Dans la soirée, Marguerite envoya un SMS à sa mère : *On peut se parler ?*

Sa mère la recontacta immédiatement sur FaceTime et lui dit : « Quelque chose ne va pas ? Tu n'aimes pas beaucoup le téléphone d'habitude. »

C'était vrai. La mère de Marguerite la gardait toujours au téléphone plus longtemps que sa fille ne l'aurait souhaité. Mais elle avait vraiment besoin d'un conseil. Elle lui raconta sa conversation du vendredi soir avec Linda et lui expliqua qu'elle s'était demandé tout le week-end ce qu'elle devait faire. Elle lui décrivit combien elle s'était sentie coupable ce jour-là au bureau.

« Tu as le sentiment que c'est à Patrick et à l'entreprise que doit aller ta loyauté[6] ? », lui demanda sa mère. Patrick avait pris un risque en la recrutant trois ans plus tôt alors qu'elle n'avait quasiment aucune expérience du service client ni du marketing. Depuis lors, il avait été son plus fidèle défenseur.

« Je suppose, oui. Cela dit, si les choses tournent au vinaigre entre Colter et Spring Fire, ni lui ni personne n'ira se demander si j'étais au courant[7].

– Tu crois vraiment ? demanda Angela. Il sait que ta cousine travaille chez Colter, n'est-ce pas ? »

De fait, ravie que Linda ait décroché le poste, Marguerite l'avait dit à Patrick. Et, elle s'en souvenait à présent, il avait même plaisanté en disant que c'était formidable d'avoir une espionne chez un de leurs fournisseurs. Elle avait ri, avant d'ajouter qu'il était bien entendu entre elles de ne jamais parler boutique.

« Oui, maman. Et je sais ce que tu vas me dire.

– Et qu'est-ce que je vais te dire, mademoiselle je-sais-tout ?

– Que la famille passe en premier. »

Voyant sa mère secouer la tête, Marguerite s'étonna. « Allez, ça a toujours été notre devise.

– Mais je n'ai jamais voulu dire que la famille passait avant toi, répondit Angela. C'est *toi* qui risques de te retrouver sans travail si vous ne pouvez pas satisfaire ces commandes. Ou si Spring Fire découvre que tu connaissais le problème et que tu n'as rien dit. Linda n'aurait jamais dû t'en parler, ce n'est pas honnête de sa part. Vous étiez d'accord pour ne pas aborder ce genre de sujet entre vous. »

Marguerite n'en croyait pas ses oreilles. Elle était certaine que sa mère allait lui conseiller de garder le secret, comme elle l'avait promis à Linda. Si Colter ne remplissait pas ses obligations, Spring Fire pourrait légitimement mettre un terme au contrat et travailler avec le fournisseur au Mexique. Ce serait source de complications sans fin, mais l'entreprise n'en souffrirait pas. Et, en supposant que Patrick et Martha ne soient pas furieux contre elle, Marguerite garderait son poste.

« Alors on oublie tout ?, demanda-t-elle à Angela. Je peux trahir Linda[8] ?

– Non, pas nécessairement. Je dis simplement que c'est un peu plus compliqué que de choisir entre Linda et ton employeur. Si ne rien dire risque de mettre ta réputation en danger,



6. Jusqu'où doit aller notre loyauté envers notre employeur ? Et pouvons-nous nous attendre à ce qu'elle soit réciproque ?

7. Savoir qu'elle ne sera pas démasquée l'exonère-t-il de son obligation de dire quelque chose ?

8. Le fait que Linda ait violé leur pacte libère-t-il Marguerite de sa promesse de garder le secret ?

je pense que tu imagines sans peine ma position.»

ENVOYER OU NE PAS ENVOYER ?

Ce soir-là, Marguerite rédigea un mail à l'attention de Patrick et Martha, avec en objet: «Information importante concernant Colter Metals.»

Par le biais d'une personne de ma famille qui travaille chez Colter (Patrick est au courant), j'ai appris vendredi que l'entreprise avait dû licencier un pourcentage élevé de ses effectifs et ne serait peut-être pas en mesure d'honorer les engagements définis dans le renouvellement du contrat. J'ai pensé que Spring Fire devait être au courant avant la signature de ce contrat. L'information m'ayant été transmise de manière confidentielle, je vous demanderais de ne pas mentionner mon nom dans vos conversations avec Colter.

Elle relut le message plusieurs fois, s'autorisant même à imaginer quel bien cela lui ferait d'appuyer sur «envoyer», sachant que ses supérieurs apprécieraient énormément qu'elle les avertisse d'un tel risque. Le mot «héroïne» lui traversa même l'esprit. Mais elle effaça tout le paragraphe, supprima Martha de la liste des destinataires et écrivit: *Patrick, il faudrait qu'on se parle, c'est urgent.*

En passant sa souris sur le bouton « envoyer », elle pensa à Linda. Ce clic pouvait mettre un terme à leur amitié et créer un drame familial. Le jeu en valait-il la chandelle?

JOSEPH L. BADARACCO *est professeur en éthique des affaires et titulaire de la chaire John Sad, à la Harvard Business School.*



Marguerite doit-elle informer son supérieur de ce qu'elle a appris sur Colter Metals ?

LES EXPERTS RÉPONDENT



STACEY PECK
est consultante chez Spencer Stuart.

La priorité de Marguerite doit être de se protéger et de protéger son employeur..

En gardant le silence, Marguerite se met en danger et fait courir un risque à Spring Fire et à ses collègues. Spring Fire et Colter Metals, et tous leurs salariés, se retrouveraient sur le même navire en perdition. Ce que personne ne souhaite.

Linda l'a mise dans une position difficile, indéniablement, et on comprend que Marguerite répugne à trahir la confiance de sa cousine en révélant l'information sur les licenciements chez Colter. Mais je considère qu'il est de son devoir d'en informer Patrick. Et je pense qu'elle peut le faire sans nuire à ses relations avec sa famille.

Plutôt que d'envoyer un e-mail, elle devrait décrocher son téléphone et appeler son supérieur. Elle peut tout à fait lui dire que le bruit court que Colter traverse une passe difficile et lui suggérer de se renseigner pour en savoir plus, sans lui expliquer d'où elle tient l'information. Il est important qu'elle lui fasse

comprendre qu'elle ne dispose pas de tous les faits et qu'il est tout à fait possible que la direction de Colter ait un plan d'urgence. Mais Spring Fire doit mener son enquête avant de renouveler le contrat. Même si Patrick se doute que Marguerite tient cette information de Linda, rien ne l'oblige à impliquer d'emblée sa cousine.

En lisant ce cas, je ne peux m'empêcher de penser à un groupe d'amis que je me suis fait au bureau, il y a des années de cela. Nous étions huit, et bien que nous ayons depuis déménagé ou changé d'entreprise, nous sommes restés très proches. L'une de ces personnes fait aujourd'hui partie de l'équipe juridique du cabinet où je travaille, ce qui signifie qu'elle a accès à des informations et est au courant de situations dont elle ne peut pas parler. Il est hors de question pour nous de mettre en danger nos carrières respectives ou notre amitié en partageant des informations confidentielles, et nous n'avons jamais dérogé à cet accord tacite. Linda a rompu le pacte conclu avec Marguerite et elle ne peut pas attendre de sa cousine qu'elle taise des informations importantes pour son employeur et son emploi.

Il n'est pas exclu que Linda dramatise la situation de Colter. Mais pour savoir si c'est le cas, Marguerite doit agir. Et notamment dire à Linda qu'elle s'est sentie obligée de révéler l'information même si elle a fait tout ce qu'elle pouvait pour ne pas l'impliquer. Ce sera une conversation difficile, mais Marguerite doit être franche. Elle peut expliquer qu'elle n'a jamais mentionné le nom de sa cousine et souligner que de nombreuses chaînes d'approvisionnement ont été perturbées pendant la pandémie, et qu'il est donc parfaitement normal que les clients s'enquièrent d'éventuels problèmes auprès de leurs fournisseurs, même sans motif particulier.

Les relations interpersonnelles sont très importantes pour moi et je ne ferais jamais quoi que ce soit qui risque de mettre en danger un lien avec un ami ou un membre de ma famille. Mais, dans le cas présent, je pense que Marguerite peut à la fois bien se comporter envers Linda et envers Spring Fire. Leurs intérêts ne sont pas aussi divergents qu'elle semble le penser.



MITA MALLICK
est responsable de l'inclusion, de l'égalité et de l'impact chez Carta.

Marguerite ne doit rien dire à Patrick, Martha ou qui que ce soit chez Spring Fire.

Je comprends que Marguerite soit tentée de partager l'information que lui a confiée Linda, mais se comporter de la sorte donnerait une mauvaise image d'elle et risque de faire plus de mal que de bien.

Je me suis trouvée à deux reprises dans la même situation que Marguerite. Au début de ma carrière, j'ai sympathisé avec une collègue qui travaillait aux ressources humaines. Nous sommes allées boire un verre ensemble et, un peu pompette, elle m'a appris que l'entreprise lançait un plan de restructuration et qu'une de mes très bonnes amies allait être licenciée. Comme Linda, ma collègue m'a demandé de ne rien dire. Je ne savais vraiment pas quoi faire mais j'ai fini par décider de garder l'information pour moi et je me félicite de l'avoir fait. La restructuration a été repoussée de trois mois et, entre-temps, mon amie avait quitté l'entreprise. Si je lui avais révélé ce que je savais – une information qui s'est révélée inexacte –, elle aurait vécu des moments extrêmement difficiles, pour rien.

Plus tard dans ma carrière, lorsque je travaillais pour une marque de produits de grande consommation, une personne de mon réseau m'a dit qu'une des agences de marketing avec lesquelles nous travaillions en étroite collaboration avait été invitée à faire une présentation chez notre plus gros concurrent (les règles déontologiques interdisaient à l'agence de travailler pour nous deux). Je me suis trouvée confrontée au même dilemme: utiliser ou non cette information, dont, au demeurant, je ne doutais pas de l'exactitude. Au bout du compte, le responsable de notre budget nous a dit qu'on leur avait proposé de participer à un appel d'offres, qu'ils avaient effectivement été en contact avec notre concurrent mais qu'ils avaient refusé la proposition. A nouveau, si j'avais diffusé cette information en interne, cela aurait causé beaucoup d'émoi pour rien.

Mon expérience m'a appris qu'il vaut mieux attendre et laisser les choses suivre leur cours, en particulier lorsque vous n'avez aucun moyen de savoir si l'information est exacte ou non. Avec la pandémie, les situations sont mouvantes. Les dirigeants planifient et replanifient, pivotent, licencient et, parfois, réembauchent. La direction de Colter juge peut-être préférable de licencier maintenant pour réembaucher plus tard. Linda ne fait pas partie de l'équipe de direction et n'a peut-être pas accès à toutes les informations. Il est également possible que la crainte de perdre son emploi obscurcisse son jugement.

Si Marguerite diffuse l'information et que Spring Fire l'utilise pour prendre une décision, comme choisir de travailler avec le fournisseur mexicain, mais que les éléments fournis par Linda se révèlent faux ou incomplets et que le problème chez Colter se dissipe, les conséquences pourraient être très graves.

En outre, si j'étais Patrick et que ma collaboratrice me confie des informations qu'elle a promis à sa cousine de ne pas dévoiler, cela me donnerait à réfléchir. Je me demanderais si je peux lui faire confiance pour ne pas divulguer d'informations confidentielles sur Spring Fire. Et si les rôles étaient inversés et que Spring Fire envisage de cesser la fabrication du produit qui intègre les composants de Colter Metals? Marguerite le dirait-elle à Linda? Patrick pourrait avoir l'impression qu'elle n'est loyale que lorsque cela l'arrange ou qu'elle en retire un bénéfice.

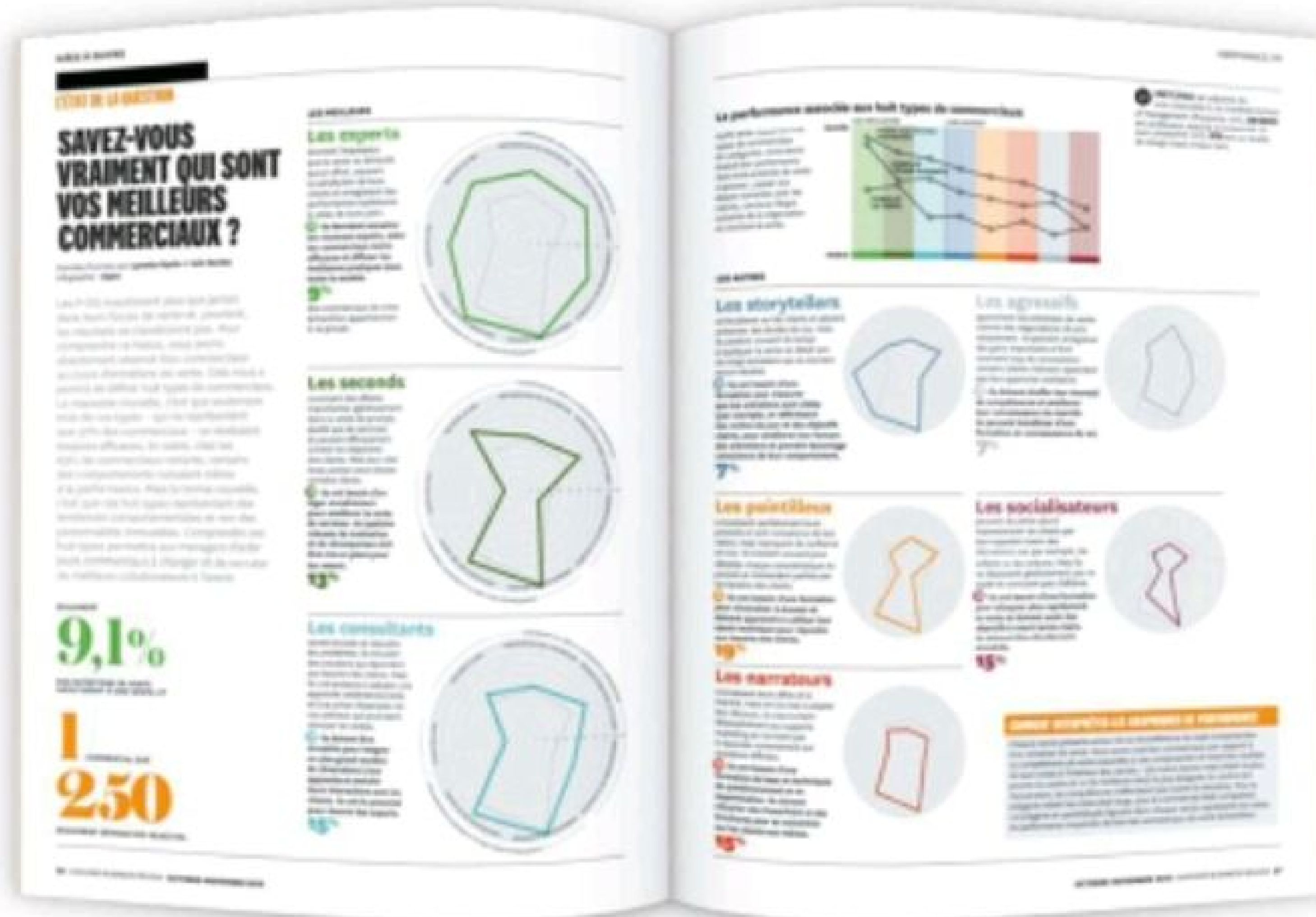
Ce que peut faire Marguerite, c'est inciter Linda à dire à la direction de Colter de jouer franc-jeu avec Spring Fire. Informer vos clients en cas de problème, qu'il s'agisse d'une rupture de stock sur une pièce, d'un incendie dans votre entrepôt ou d'une tension financière suite à la perte d'un contrat, fait partie des comportements attendus d'un bon partenaire et d'un bon fournisseur. Je mettrais ma main au feu que Martha réagirait de manière positive à cette franchise.

En conclusion: Marguerite doit patienter. Les emplois et les employeurs passent, aussi vaut-il donc mieux consacrer son temps et son énergie aux relations qui nous sont précieuses.

Harvard Business Review
FRANCE

RÉFLÉCHIR ET AGIR AVEC UN TEMPS D'AVANCE

Des témoignages et études de cas pratiques

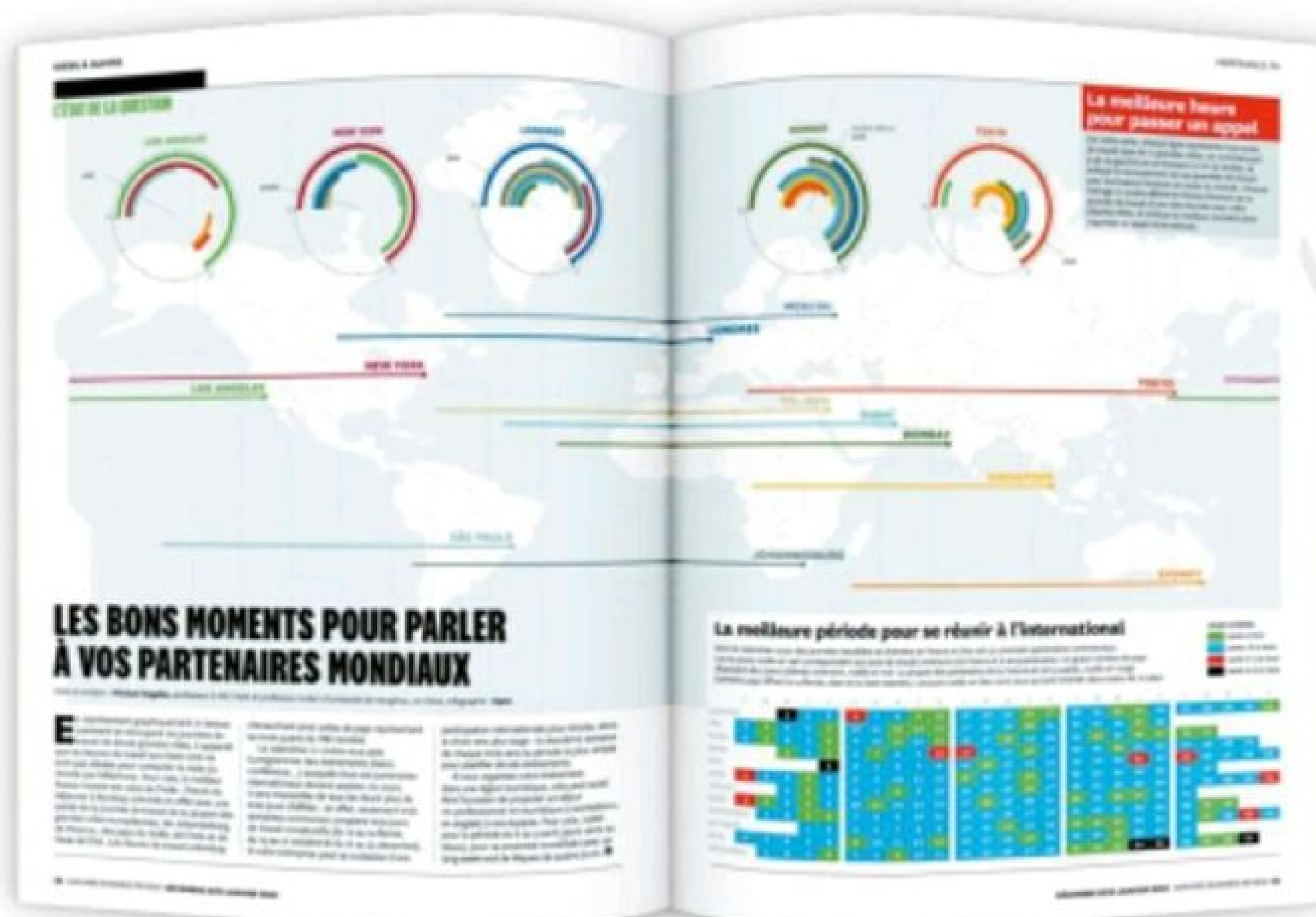


Une mine d'idées et de conseils à suivre



Accès illimité au site HBRFrance.fr

Des méthodes pointues et révolutionnaires







Harvard Business Review est aujourd'hui la revue de référence dans le domaine de la théorie et des pratiques managériales.



1 AN - 6 NUMÉROS
VERSION PAPIER ET NUMÉRIQUE

7 rubriques d'informations uniques pour réussir dans le monde de l'entreprise.





4 HORS-SÉRIE
VERSION PAPIER ET NUMÉRIQUE

Des hors-série collector avec :

- Des **auteurs de référence,** experts dans leurs thématiques.
- Des **analyses** rigoureuses, détaillées et exhaustives pour vous accompagner dans vos réflexions de croissance et de transformation.
- Une nouvelle manière d'appréhender le **management.**





ACCÈS ILLIMITÉ AU SITE HBRFRANCE.FR

Retrouvez toutes les archives, des articles **inédits d'experts** sur des thématiques tournées vers le business.

BON D'ABONNEMENT

À renvoyer sous enveloppe affranchie à Harvard Business Review - Service abonnements - 62066 ARRAS cedex 9

1 / JE CHOISIS MA FORMULE D'ABONNEMENT

☐ **OFFRE SANS ENGAGEMENT**(1)

6 numéros HBR **+ 4 hors-série collector** version papier et numérique + accès illimité au site HBR / an

Je paie **14€50/mois** au lieu de 15€92/mois.

Je recevrai l'autorisation de prélèvement automatique à remplir. J'ai bien noté que je pourrais résilier ce service à tout moment par simple lettre.

- N'avancez pas d'argent
- Payez en petites mensualités
- Arrêtez votre abonnement quand vous voulez

☐ **OFFRE ANNUELLE**(2)

1 AN - 6 numéros HBR **+ 4 hors-série collector** version papier et numérique + accès illimité au site HBR

Je choisis de régler comptant, **je m'abonne pour 191€.**

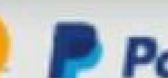
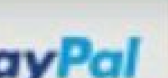
2 / JE M'ABONNE

En ligne sur prismashop.fr + *simple* + *rapide* et + *sécurisé*

5% de réduction supplémentaires en vous abonnant en ligne

1. Rendez-vous directement sur le site **www.prismashop.fr**
2. Cliquez sur "Clé Prismahop" **Clé Prismashop**
3. Saisissez votre **clé Prismashop indiquée ci-dessous**

Me réabonner | Clé Prismashop
Commandez en reportant ci-dessous le code qui figure sur votre coupon ou magazine.
Clé Prismashop : HBRDS221 Voir l'offre

Paiement sécurisé en ligne    

Par courrier en complétant les informations ci-dessous :**

☐ Mme ☐ M.

☐ Je suis un particulier ☐ Je suis une entreprise (à préciser ci-dessous)

Nom : ______

Prénom : ______

Adresse : ______

Code postal : ______ Ville : ______

Par téléphone 0 826 963 964 Service 0,20 € / min + prix appel

3 / JE RÈGLE MON ABONNEMENT

☐ Chèque bancaire à l'ordre de Harvard Business Review France

MA CLÉ PRISMASHOP ▸ HBRDS221

*Par rapport au prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place.
(1) Offre sans engagement : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés.(2) Offre à Durée Déterminée : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement.Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à dpo@prismamedia.com. Dans le cadre de la gestion de votre abonnement au si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.



L'œuvre d'une vie



« D'une certaine façon, c'est ma mémoire défaillante qui stimule mon processus créatif. »



TAKASHI MURAKAMI

Après des études secondaires médiocres, Takashi Murakami entre à l'université pour étudier l'art, non pas pour faire carrière dans ce domaine, mais parce que c'était, pensait-il alors, son unique option. Cela ne l'empêchera pas d'obtenir un doctorat, puis de partir à New York, où il vivra une période charnière et créera l'esthétique qui l'a rendu célèbre, mélange d'Orient et d'Occident, de sophistication et d'art populaire. Adoré des critiques, il a collaboré avec LVMH, Kanye West et le MoMA. Aujourd'hui, il promeut l'art par le biais de son entreprise, Kaikai Kiki. **Entretien réalisé par Alison Beard**

HBR : Quand avez-vous su que vous vouliez devenir un artiste ?

TAKASHI MURAKAMI : J'ai bien failli décrocher du lycée, mais je voulais aller à l'université. La seule option était que j'intègre une école d'art. J'y ai commencé mes études à 20 ans, après avoir raté l'examen d'entrée deux fois. Ce n'est que plus tard que j'ai décidé de me lancer en tant qu'artiste. J'avais alors 26 ans et j'essayais en vain de créer des films d'animation avec ma caméra 8 mm. Ma famille était pauvre et j'avais besoin d'un emploi. Je me suis donc tourné vers la peinture.

Comment avez-vous affûté votre style ?

Je suis allé vivre à New York grâce à une bourse de l'Asian Cultural Council, et je me suis dit : « Bon, j'ai un an pour être exposé. » J'ai compris que ce que j'avais produit au Japon ne fonctionnerait pas dans le milieu artistique new-yorkais. Je me suis donc intéressé à trois artistes, que j'ai suivis : Rirkrit Tiravanija, un Thaïlandais qui avait servi du curry lors d'une exposition ; Felix Gonzalez-Torres, un Cubain dont le propos sur le fait d'appartenir à une minorité partait peut-être d'un sentiment sincère, mais m'avait plutôt l'air d'être une stratégie ; et Bob Flanagan, un Américain handicapé depuis l'enfance et donc marginalisé aussi. Je me suis rendu compte qu'à New York, je faisais moi-même partie d'une minorité et qu'il me faudrait me servir de mon histoire personnelle. Je suis un *otaku*, un fan de dessins d'animation, un « geek ». C'est de là que vient ce style qui est encore le mien aujourd'hui.

Quel est votre processus créatif ?

Quand j'ai de l'inspiration, ce n'est pas un processus profond. C'est comme si j'avais une antenne et que je captais quelque chose, que je transforme en mémo, en croquis ou en esquisse. Ensuite, certainement à cause d'un léger déséquilibre mental, j'oublie tout et je retourne à mon train-train. Puis, lorsque je reviens à ces esquisses et mémos, je découvre tout un tas de choses que je ne me croyais pas capable d'imaginer. Je transmets environ 15 à 20% de ces idées à mes assistants pour qu'ils en fassent une création numérique. De cela, seule une moitié est exploitable, sur laquelle mes assistants et moi travaillons. Lorsqu'un projet ou une exposition se profile, et que je me mets à paniquer, l'un de mes assistants ressort quelque chose et dit : « On pourrait utiliser ceci ? » Cela me semble neuf parce que je ne me souviens à nouveau de rien. Et je me dis : « Mais c'est génial ! » D'une certaine façon, c'est ma mémoire défaillante qui stimule mon processus créatif.

Comment choisissez-vous ceux avec qui vous travaillez ?

Au départ, c'était un processus naturel, à l'instinct. Désormais, nous avons un mode de recrutement plus formel. Avant, je ne m'impliquais pas tellement dans la sélection des nouvelles recrues. Or, nous avons dû nous séparer de certains, ce qui est toujours problématique. L'an dernier, à cause de la pandémie, nous avons eu moins de projets et d'expositions, et j'ai eu plus de temps pour penser à la gestion de l'entreprise. Elle a pris une taille considérable. Il faut que je mette les choses en ordre.

Comment avez-vous commencé à collaborer avec LVMH ?

Le directeur artistique de l'époque, Marc Jacobs, voulait travailler avec moi. Et puis Yves Carcelle et Kyojiro Hata, présidents de Louis Vuitton et de Louis Vuitton Japon, ont tous les deux donné de leur temps et de leur énergie, sans compter. Il y a eu des hauts et des bas, mais nous continuons à collaborer. Je commence à me dire que c'est peut-être Bernard Arnault, le propriétaire de Louis Vuitton, qui m'aime depuis le début. Il possède un certain nombre de mes œuvres et a organisé des expositions à la fondation Louis-Vuitton.

Photo : Julien M. Hekimian / Getty Images

RETROUVEZ L'INTERVIEW DANS SON INTÉGRALITÉ SUR HBRFRANCE.FR

NOUVEAU

STÉPHANE PLAZA VOUS DONNE TOUS
SES CONSEILS IMMO.DÉCO.

by Stéphane Plaza
bienvenue
CHEZ VOUS
N°2 • Mai/juin 2021

N°2
3,95€
VOTRE MAGAZINE IMMO/DÉCO

déco
ACHETER NEUF OU D'OCCASION

AVANT/APRÈS
5 APPARTEMENTS RELOOKÉS À PARIS

BRICOLAGE
CARRELAGE : POSER DU NOUVEAU SUR DE L'ANCIEN

+

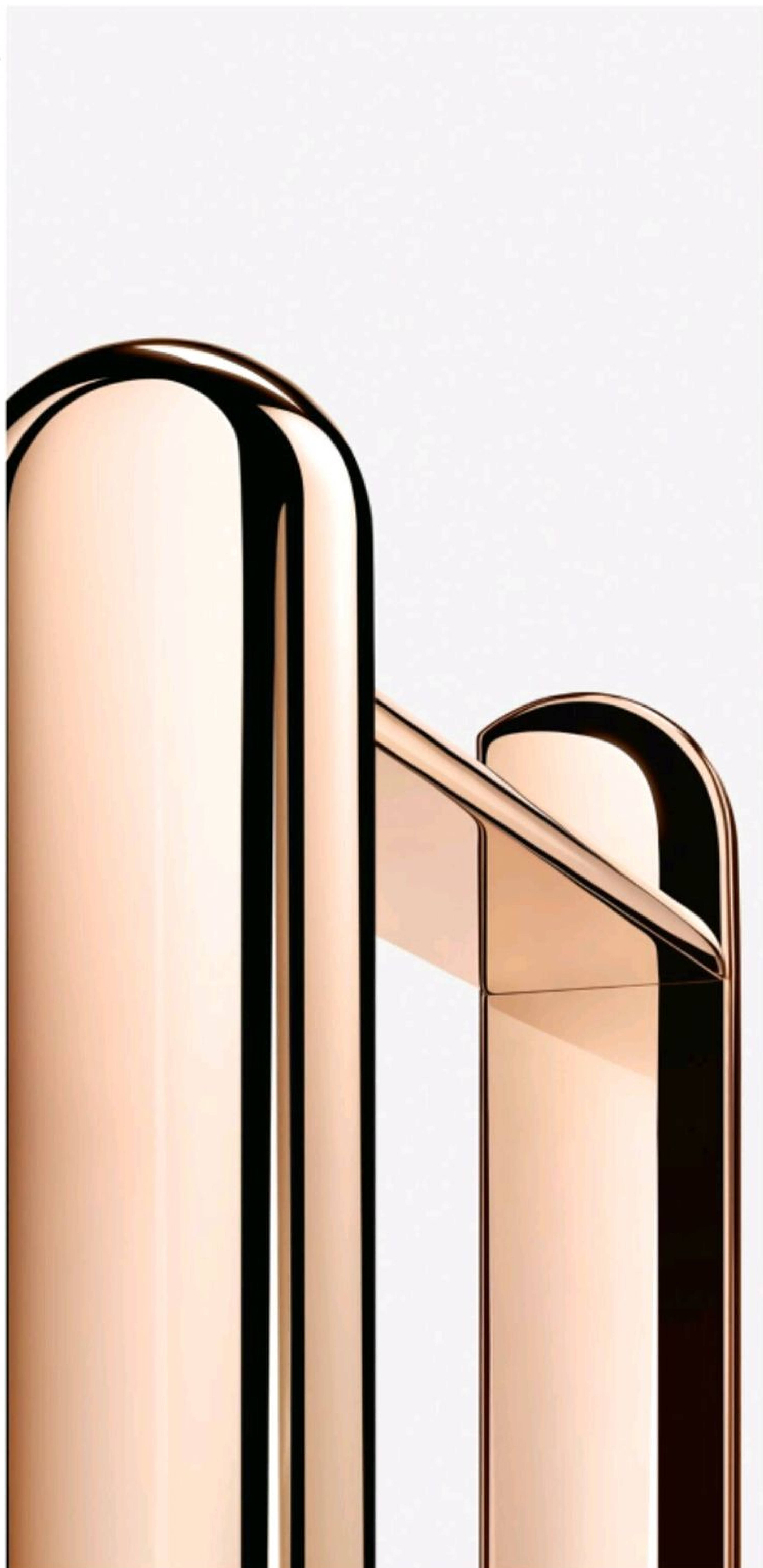
JE M'INSTALLE À NANTES !
QUEL QUARTIER... ET À QUEL PRIX?

SPÉCIAL EXTÉRIEURS
BALCON TERRASSE JARDIN
S'OFFRIR UN PEU D'AIR ET DE VERT SANS SE RUINER

SPÉCIAL EXTÉRIEURS BALCON, TERRASSE, JARDIN

DISPONIBLE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX
ET SUR MAGBIENVENUECHEZVOUS.COM

cartier.com/fr-fr





TANK
Cartier